محتويات الكتاب

المقـدمـة

يعتبر الاهتمام الأكاديمي بموضوع إدارة الأفراد حديثاً نسبياً، فلم يكن هناك اهتمام كاف من قبل المعنيين والمتخصصين بالمشاكل التي تعاني منها منظمات الأعمال والتي لها مساس بالأفراد العاملين وعلاقاتهم بمحيط عملهم وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، وكل ما له صلة بتوفير أفضل الظروف البيئية والاجتماعية والفنية لهم. وذلك على الرغم من أن مجالاً تخصصياً كإدارة الأفراد يرتبط بالعنصر البشري بشكل مباشر يكون بحاجة إلى البحث والدراسة أكثر من حاجة المجالات الأخرى المرتبطة بالإنتاج أو التسويق أو التمويل.

ومما لا شك فيه فإن من أبرز سمات العصر الحديث هو السعي المتواصل للدول إلى تحسين المستويات المعيشية لمواطنيها من خلال محاولة تحقيق معدلات نمو متزايدة فهي تصنع لذلك الخطط والبرامج والسياسات، كما وتبذل - لأجل ضمان نجاح خطط التنمية الاقتصادية - جهوداً مكثفة واستثنائية باتجاه توفير كافة ما تحتاجه هذه العملية الواسعة من أموال ومعدات ومكائن وتكنولوجيا متطورة ومواد خام، ولكن هذه العناصر الإنتاجية لا يمكن لها أن تحقق الأهداف المتوخاة منها ما لم يتوفر في منظمات الأعمال العنصر الإنتاجي الأساسي، ألا وهو العنصر البشري، فالإنسان هو الضامن الوحيد لبعث الحياة في كافة عناصر الإنتاج الأخرى، وهو العنصر الحاكم والقوة المحركة لجميع سياسات وبرامج وأنشطة المنظمة، فمن خلال الأدوار المختلفة التي يقوم بها

الأفراد العاملون في المنظمة يجري تنظيم عمل عناصر الإنتاج المختلفة والتنسيق بين الأنشطة المتعددة والرقابة عليها.

ولما كان الفرد يحتل هذه الأهمية في منظمة الأعمال فأن الأمر يتطلب الاهتمام به وبشؤونه من قبل جهة متخصصة في هذا المجال، تتركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة باختيار وتعيين الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم وتحديد معدلات أجورهم وتقييم أدائهم وصيانتهم والمحافظة عليهم وتقديم الخدمات لهم وغير ذلك من الأنشطة المختلفة التي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم في عملية استثمار الطاقات البشرية المتاحة للمنظمة، كما وتضمن رعاية مصالح وحقوق العاملين، وهذه الجهة المتخصصة هي إدارة الأفراد.

أن هذا الدور الأساسي والمؤثر للفرد في المنظمة يستلزم تطوير إدارات الأفراد بالشكل الذي يجعلها قادرة على التأثير وبفاعلية في أداء ورضا الأفراد العاملين، فالعنصر البشري يتميز عن جميع عناصر الإنتاج الأخرى بتعدد وتشابك المتغيرات والمؤثرات التي تحكم سلوكه وتؤثر عليه وبتعقد العلاقات التي تربط بين هذه المتغيرات. كما أن العناصر المكونة للسلوك الإنساني تتميز بحالة عدم الثبات، فالبيئة الخارجية المتغيرة للمنظمة والتطورات المستمرة في الحياة تؤثر بشكل واضح وملموس على سلوك الإنسان وعلى دوافعه وحاجاته، وهذا كله يجعل عملية التعامل معه تتسم بقدر عالى من الصعوبة والتعقيد إلى الحد الذي لا يمكن أن نتوقع لهذا التعامل أن يكون فعالاً وناجحاً ما لم يعتمد على أسس علمية مدروسة ومنظمة وذات اتجاهات حديثة مستندة إلى نظرة إنسانية متطورة.

ولا تنحصر مهمة متابعة شؤون الأفراد العاملين والاهتمام بهم بإدارة الأفراد فحسب فكل مدير في منظمة الأعمال يجب أن يخصص جزءاً من وقته لهذا الشأن، وذلك لأن نجاح المدير في تحقيق أهدافه ضمن إطار وحجم مسؤوليته يعتمد بقدر كبير على درجة نجاحه في قيادة الأفراد العاملين معه،

وعلى مدى تمكنه من خلق الرغبة والقدرة لديهم لتقديم أفضل مستوى أداء يتمتعون به، وتأسيساً على ذلك فأن هناك مبدء يشير إلى أن «المدير الناجح هو مدير أفراد ناجح». وبشكل عام، فإن فاعلية المنظمة ككل تتوقف بقدر كبير على مستوى كفاءة ودقة تنظيم أداء الأفراد العاملين وعلى درجة تحفيزهم ومدى رغبتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذه الجوانب جميعها تعنى بها إدارة الأفراد. فلذلك فأن كفاءة إدارة الأفراد في توفير قوة العمل اللازمة بالعدد المطلوب وبالمؤهلات الضرورية وبالتوقيت المناسب تؤثر بشكل واضح على درجة كفاءة المنظمة في تحقيقها لأهدافها.

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم دراسة متعمقة تحليلية ومتكاملة للدور الذي تلعبه إدارة الأفراد من خلال قيامها بجميع الوظائف ذات العلاقة بالأفراد العاملين ضمن منظمة الأعمال. ولتحقيق هذا الهدف فقد شمل الكتاب عشرة فصول تضمنت المواضيع التالية:

الفصل الأول: مفهوم وأهمية إدارة الأفراد.
الفصل الثاني: تحليل العمل.
الفصل الثالث: تخطيط القوى العاملة.
الفصل الرابع: الاختيار والتعيين.
الفصل الخامس: التدريب.
الفصل السادس: الحوافز.
الفصل السابع: تقييم أداء العاملين.
الفصل الثامن: تقييم الأعمال والأجور.
الفصل التاسع: صيانة ورعاية الأفراد العاملين.
الفصل العاشر: النقابات ودورها في العلاقات الصناعية.

وبما أن الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال بشكل عام - ومن ضمنها إدارة الأفراد - أخذت تعتمد الأساليب الكمية بشكل متزايد بهدف دقة وكفاءة

القرار الإداري وترشيده لبلوغ القرار الأمثل، فقد اعتمدنا في هذا الكتاب أسلوباً يعتمد الاتجاه الكمي في تلك المواضيع التي يمكن خلالها اعتماد هذا الأسلوب، فقد اعتمدنا بعض أساليب بحوث العمليات ـ سلاسل ماركوف ـ في مجالات تخطيط القوى العاملة، كما واعتمدنا طرقاً كمية أخرى لتحديد الأجور وبطرق متعددة وكذلك لتحديد إنتاجية العنصر البشري في منظمة الأعمال.

كما أننا اعتمدنا في تحليلنا لوظائف إدارة الأفراد وللترابط بينها على مدخل النظم، آخذين بنظر الاعتبار أثر البيئة على المنظمة وعلى إدارة الأفراد وعلى الفرد، ومعتمدين المنهج التكاملي لوظائف إدارة الأفراد مع بعضها باتجاه تحقيق الأهداف المحددة لهذه الإدارة وللمنظمة بشكل عام.

ولا يفوتنا أن نسجل اعتزازنا وتقديرنا للجهود العلمية القيمة التي تبذلها إدارة الجامعة المفتوحة، باتجاه توفير الأجواء العلمية المناسبة للعمل العلمي المبدع والخلاق لضمان تنفيذ الجامعة لبرامجها العلمية الطموحة.

نأمل أن نكون قد وفقنا في تقديم مساهمة جادة على طريق الدعوة إلى تعميق وترسيخ تطبيقات الأسس العلمية الحديثة لإدارة الأفراد في منظمات الأعمال العربية.

وما التوفيق إلا من عند الله العزيز الحكيم...،

الدكتور/ صالح عوده سعيد

طرابلس 1994

الفصل الأول

مفهوم وأهمية إدارة الأفراد

1 ـ 1 ـ مفهوم وأهمية إدارة الأفراد:

في المراحل الأولى لتطور الفكر الإداري لم تكن هناك حاجة واضحة وبارزة لوجود إدارة متخصصة تعنى بشؤون الأفراد العاملين، فقد كان المفهوم السائد بشأن إدارة الأفراد هو أن كل مدير في المنظمة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في شؤون العاملين، وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية، ولكن بعد الثورة الصناعية، وحصول التطورات التكنولوجية الكبيرة، واتساع حجم منظمات الأعمال، وازدياد حدة المنافسة، واشتداد الصراعات والنزعات العمالية، وتزايد تدخل الحكومة في شؤون منظمات الأعمال من خلال القوانين والتعليمات التي تصدرها، كل ذلك أدى إلى تعقد النشاطات المتعلقة بإدارة قوة العمل بحيث تطلب الأمر وجود جهة متخصصة تتولى مسؤولية متابعة شؤون الأفراد العاملين والإشراف على عملية الحصول عليهم وتوظيفهم وتدريبهم وتحفيزهم وغير ذلك من الوظائف التي تستلزمها أنشطة المنظمة.

إن تحمل إدارة معينة كافة شؤون الأفراد العاملين يأتي منسجماً مع مبدأ التخصص، حيث تتعمق خبرات هذه الجهة بسبب تركز عملها مع القضايا ذات العلاقة بالعاملين. ومن خلال تحديد جهة مركزية متخصصة لشؤون العاملين تتحقق عملية التنسيق بين وظائف الأفراد ابتداءاً من التخطيط للقوى العاملة واختيارها وانتهاء بمرحلة الإحالة على التقاعد، ومما لا شك فيه أن وجود جهة واحدة تقوم بكل هذه الوظائف يوفر لها فرصة التنسيق بين الأنشطة المختلفة،

ويتيح المجال أمام توحيد أساليب العمل المعتمدة لتنفيذ هذه الأنشطة. من جانب آخر، فإن توسع حجم المنظمات الحديثة أظهر الحاجة إلى وجود كوادر متخصصة في شؤون الأفراد العاملين تعنى بالقيام بهذه المهام ومثل هذه الكوادر يجب أن تتوفر في جهة مركزية متخصصة تتوفر فيها الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة للقيام بوظائف إدارة الأفراد.

وبعد أن تأكد لنا ضرورة وجود إدارة تعنى بشؤون الأفراد العاملين، يجدر الإشارة إلى أن نشاط هذه الإدارة يرتبط بشكل مباشر بأهم عنصر من عناصر الإنتاج، فالعنصر البشري إضافة إلى كونه يعتبر بمثابة المحور الذي تدور حوله كافة الأنشطة في منظمات الأعمال وهو الركيزة والأساس الذي تعتمد عليه خطط وبرامج التنمية، باعتباره المخطط المنفذ لها، فإن عملية التعامل معه ليست بالسهولة التي قد يتصورها البعض، فالتعامل مع عناصر الإنتاج الأخرى يكون معتمداً على درجة كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات الصحيحة وعلى مدى توفر ظروف بيئية وفنية وتنظيمية مناسبة، فإذا ما توفرت جميعها للإدارة فإن التعامل يكون ناجحاً بشكل شبه مؤكد - إذا لم يكن مؤكداً - ولكن التعامل مع الإنسان يتأثر بجملة عوامل ومؤثرات ومتغيرات معقدة ومتشابكة. ونتيجة لذلك وكنتيجة لما حصل ويحصل من تطورات كبيرة في كافة مجالات الحياة فإن دور الفرد في منظمة الأعمال وفي المجتمع بشكل عام أخذ يزداد أهمية يوماً بعد يوم آخر. لذلك فإن دور إدارة الأفراد في منظمة الأعمال يعتبر بمثابة الجهاز العصبي الذي يحرك كافة مفاصل المنظمة.

بعد ظهور إدارة الأفراد كإدارة رئيسية ضمن الإدارات الأخرى في المنظمة - إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة التمويل - فإن دور هذه الإدارة كان ينصب على إنها تلك الجهة المسؤولة عن القيام بعمليات روتينية تتضمن حفظ ومسك السجلات المتضمنة للبيانات الخاصة بالأفراد العاملين، وتحمل مسؤولية تنفيذ الأحكام واللوائح والقوانين الخاصة بأمور التعيين والترقية والأجور والإجازات وما إلى ذلك من أمور روتينية بحتة. لذلك فإن التسمية

التي كانت شائعة لهذه الأدوار هي «إدارة المستخدمين» وأصبحت التسمية فيما بعد «شؤون العاملين» وهاتان التسميتان كانتا تتناسبان مع تلك الأعمال الروتينية التقليدية التي كانت تمارسها إدارة الأفراد في تلك الفترة الزمنية.

إضافة لما سبق، فإن هناك تسميات أخرى لإدارة الأفراد ظهرت نتيجة لطبيعة عمل هذه الإدارة أو لمجال عملها أو لحدود أنشطتها التي تمارسها أو لنوعية الفلسفة التي تستند عليها وتعتمدها أفكار المدراء الذين يقودون عمل هذه الإدارات، ومن هذه التسميات: إدارة الذاتية، إدارة القوى العاملة، العلاقات الصناعية، العلاقات الإنسانية. وهذه التسميات كلها تنصب بنفس الاتجاه فهي بشكل عام تعني أنها تلك الإدارة المسؤولة عن إدارة شؤون العاملين في المنظمة بأسلوب علمي متكامل Integrated يضمن توظيف طاقاتهم وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة الأهداف الذاتية للأفراد العاملين أنفسهم. وبصدد تعدد التسميات، فيشير الأستاذ باكي Bakke إلى أن كل هذه التسميات ما هي إلا مسميات لجانب من جوانب وظيفة الأفراد، وهي ليست بالجديدة أو المستحدثة بل هي قديمة قدم الإدارة ذاتها، إنما الجديد فيها أنها طعمت بعلوم جديدة وأضيفت إليها أبعاد لم تكن منظورة من قبل(1).

إن الدور الذي تلعبه إدارة الأفراد تطور بشكل واضح مع تطور كثير من مجالات عمل منظمات الأعمال بشكل عام، فإن هذا الدور بدء يأخذ أهمية أكبر عندما ظهرت أهمية الوظائف التي تقوم بها هذه الإدارة في مجال تهيئة الأفراد العاملين واختيار المناسبين منهم وتعيينهم وتدريبهم وصيانتهم والمحافظة عليهم وتحفيزهم ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة بهم وبعملهم. فقد أخذت الإدارة هذه تؤكد أهميتها من خلال توفير الأفراد اللازمين لأداء الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

---

(1) Bakke, E.W. «**The Human Resorces Function**». New York, Hareouit Brace & Company., 1960, p.15.

وبهدف إيضاح المفهوم الدقيق لإدارة الأفراد فإننا سنتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف - بعضها لفترة زمنية ماضية نسبياً - وذلك لأجل الوقوف على التطورات الحاصلة في مفهوم إدارة الأفراد.

فقد حدد معهد إدارة الأفراد البريطاني في سنة 1945 مفهوم إدارة الأفراد بأنه «ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة»[(1)] ويأتي هذا الفهم العام لإدارة الأفراد متأثراً بالمرحلة الزمنية التي طرح فيها، ففي حينها لم يكن قد تعمق دور الأفراد في منظمات الأعمال بالقدر الذي يجعل مفهومها ذا نواحي شمولية متعددة، ولهذا فقد أشير إليها على أنها تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

ويعرفها الأستاذ إدوارد فليبو Edward Flippo في كتابه «مبادىء إدارة الأفراد» بأنها «تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة، عمليات اختيار، وتعيين، وتنمية، وتعويض، وتكامل، ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة والمحددة للمنظمة»[(2)].

وعرفتها جمعية إدارة الأفراد الأمريكية على أنها «فن الحصول على القوى العاملة المتخصصة، وتنميتها، والحفاظ عليها بطريقة تحقق للمنظمة أهدافها ووظائفها بأقصى كفاءة وبأقصى درجة من الاقتصادية»[(3)].

ويعرفها الدكتور علي عبد الوهاب على «أنها وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر

---

(1) رضا عبد الرازق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: «**إدارة الأفراد**»، بغداد، مؤسسة المعاهد الفنية، 1987، ص 8.

(2) Flippo. E. «**Principles of personnel management**». New York, Mecgraw-Hill Co., 1971, p.11.

(3) د. عبد المنعم جنيد: «**إدارة الأفراد**»، القاهرة، دار النشر غير مذكورة، 1983، ص 17.

جهودهم وتوجه طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين وتقيم أعمالهم وتبحث مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة»[(1)].

ومن خلال دراسته هذه التعاريف يلاحظ شمولية تعريفي الأستاذ فليبو والدكتور علي عبد الوهاب، وتجدر الإشارة إلى أن مدير الأفراد يقوم كذلك بممارسة وظيفتين إداريتين رئيسيتين شأنه في ذلك شأن أي مدير في منظمة الأعمال، وهما وظيفتي «التحفيز» و«تكوين وتنمية المدراء»، بل أن ممارسته لهاتين الوظيفتين قد تكون أوسع وأكثر وضوحاً من ممارسة المدراء الآخرين في الإدارات الرئيسية للمنظمة لهما - كمدير الإنتاج، ومدير التسويق، أو المدير المالي - كما أنه تجدر الإشارة إلى أن الاتجاهات الحديثة في كتابات المختصين في إدارة الأفراد، وبشكل خاص المتأثرين منهم بمدرسة العلاقات الإنسانية، بدأت تشير إلى أن الأفراد العاملين في المنظمة لا يقتصر نشاطهم على السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة فحسب، وإنما يجب أن تنصب بعض أنشطتهم باتجاه تحقيق الأهداف الذاتية للأفراد أنفسهم.

وبشكل عام، فإن النظرة الشمولية لإدارة الأفراد يجب أن تكون وفق منظور وفلسفة المدخل المتكامل Integrated Aprroach، والذي يشير إلى أن هناك رابطة وطيدة تجمع بين الجوانب الإدارية Administrative والسلوكية Behavioral والفنية Technical انطلاقاً من حتمية وجود ارتباط بين عملية أداء أي عمل أو وظيفة بهذه الجوانب الثلاث[(2)].

---

(1) د. علي عبد الوهاب: «**إدارة الأفراد**»: منهج تحليلي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1974، ص 36.

(2) د. نبيل الحسيني النجار، د. مدحت مصطفى راغب: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**»، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992، ص 15.

1 ـ 2 ـ المنظمة وإدارة الأفراد:

إن أداء منظمات الأعمال ـ مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه ـ يعتمد أساساً على سلوك الأفراد العاملين فيها، فهم الذين يقومون بأداء الأنشطة المختلفة للمنظمة في كافة مستوياتها الإدارية ابتداء من الأعمال التشغيلية البسيطة ذات الطابع التنفيذي والتي تكون عادة في المستويات التنظيمية الدنيا من الهرم التنظيمي وصعوداً إلى المستويات الإدارية العليا مروراً بطبيعة الحال بالمستويات التنظيمية الوسطى، فكل فرد ضمن المنظمة له وظيفة محددة وتقع ضمن مستوى تنظيمي معين ولها واجباتها وصلاحياتها المحددة بموجب التحليل الذي يجرى لها.

إن طبيعة نشاط المنظمة تصاغ وتتحدد من خلال مجموع الأنشطة والواجبات التي ينفذها الأفراد العاملون فيها، وذلك من خلال ممارستهم لأعمالهم المكلفين بها ضمن مجالات الشراء والإنتاج والتوزيع والبيع وغيرها، وبذلك فإن هذه الإنشطة هي التي تحدد مسارات المنظمة واتجاهات عملها وإمكانات تحقيقها لأهدافها من عدمها، كما أن جملة القرارات التي يتخذها الأفراد العاملون في المنظمة هي التي تصوغ قرارات وسياسات وبرامج المنظمة. وبذلك فإن الأفراد العاملين هم الذين يبعثون الحياة في المنظمة وهم الذين يوفرون لها قابلية البقاء والنمو والتطور. وقيامهم بهذا الدور إنما ينطلق من مُسلّمة لا جدال فيها هي أن هذه المنظمات تمثل الوسائل الحقيقية لإنتاج السلع وتبادلها بين الأفراد ـ العاملين وجهود المستهلكين بشكل عام ـ لإشباع حاجاتهم المتعددة. وتأسيساً على هذا الفهم فالمنظمات تعتبر بمثابة مجموعة الوحدات الاقتصادية التي يمارس من خلالها الأفراد أنشطتهم للإنتاج ومن ثم التبادل السلعي لأجل أن تتحقق عملية الإشباع للحاجات المختلفة. لذلك يكون من الضروري دراسة السلوك الإنساني للأفراد العاملين في منظمات الأعمال لغرض فهم سياسات وبرامج وقرارات منظمات الأعمال، وذلك لأجل أن يكون ممكناً

من خلال فهم السلوك الإنساني فهم سلوك منظمات الأعمال ووضع التفسيرات لكافة جوانب أدائها التنظيمي.

من جانب آخر، فإن دور إدارة الأفراد كإحدى الإدارات الرئيسية في المنظمة يعتبر دوراً أساسياً وبارزاً في الإسهام الفعال في تهيئة الأفراد العاملين اللازمين لتنفيذ الخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية والبيعية وبالتالي العمل على تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى دورها التفصيلي في اختيار الأفراد العاملين الكفؤين والأكثر تناسباً مع طبيعة الأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها لكي يمكن أن تتحقق بذلك الأهداف الفرعية والرئيسية لشعب وأقسام المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، وبهذا الدور فإن إدارة الأفراد توفر لإدارة المنظمة إحدى أبرز الوسائل التنفيذية اللازمة لتحقيق أهدافها. ومما لا شك فيه فإن طبيعة الإنسان وتعقد وتشابك دوافعه ورغباته وحاجاته تجعل عملية التعامل معه ذات صعوبة ملحوظة مقارنة مع التعامل مع عناصر الإنتاج الأخرى ـ مكائن، رأسمال، مواد أولية، . . . إلخ ـ وهذا يجعل الدور الذي تمارسه إدارة الأفراد بهذا الخصوص متميزاً بقدر عالي التعقيد والصعوبة وبالتالي فإنه يكون ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، فما لم تتحقق عملية الاستخدام الفعال للقوى العاملة الموجودة في المنظمة، فإنه لا يمكن أن ينتظر تحقق الأهداف المرسومة بكفاءة وفاعلية مناسبة.

أن دور إدارة الأفراد يمتد إلى تفاصيل أكثر لمساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها، فهي الإدارة المعنية بتدريب الأفراد العاملين لغرض زيادة خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم بهدف زيادة قدراتهم الفنية وتمكينهم بالتالي من أداء أعمالهم بكفاءة عالية وبالتالي توفير فرص أفضل لتحقيق أهداف المنظمة.

ولا يخفى دور إدارة الأفراد في مجال حسم النزاعات العمالية والصراعات التي قد تحصل في المنظمة، مما يسهل عمل إدارة المنظمة ويُغنيها عن الدخول في تفاصيل هذه الصراعات وأسبابها وما يتعلق بها.

ويشير الأستاذان «ستراوس وسايليس Strauss & Sayles»[1] خلال حديثهما عن دور الأفراد في المنظمة ـ إلى أن وظيفتها ترتبط بشكل خاص بتنمية الدوافع الوظيفية لقوة العمل. ومع أن هذا العمل يعتبر في المرحلة الحالية إحدى المسؤوليات التي يتحملها أي مدير، فإن إدارة الأفراد تلعب دوراً خاصاً وبارزاً في هذا المجال.

لكل ما سبق فإن دور مدير الأفراد يتعدى كونه أحد المدراء في المنظمة، فهو من جانب يمارس دوره كأي مسؤول عن مجموعة من الأفراد العاملين ضمن أحد أقسام المنظمة، وهو بذلك يقوم بدور يشابه الدور الذي يمارسه مدير التسويق أو مدير التمويل أو مدير الإنتاج، ومن جانب آخر، فإنه وبحكم موقعه الوظيفي يعتبر مسؤولاً عن جميع الأفراد العاملين في المنظمة فيما يتعلق بإجراءات الاختيار، التعيين، التدريب، النقل والترفيع والترقية، الإجازات، الرواتب والأجور، صيانة الأفراد العاملين والسلامة المهنية، . . . إلخ.

1 ـ 3 ـ العنصر البشري وإدارة الأفراد:

يمثل العنصر البشري اللبنة الأساس التي يبنى عليها عمل منظمة الأعمال، ويتحدد سلوك المنظمة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد العاملين فيها، وذلك من خلال ممارستهم للأنشطة التفصيلية اليومية لأدائهم لأعمالهم المكلفين بها. وبذات الوقت الذي ينعكس فيه سلوك المنظمة من خلال سلوك أفرادها العاملين فإن سلوك وتصرفات هؤلاء الأفراد لا تحدث بشكل عفوي غير مبرمج، فالمنظمة ذاتها تؤثر في هذا السلوك والتصرفات مثلما تتأثر بهما[2]. فالخصائص الذاتية للفرد ذات العلاقة بقدرته وخبرته وأنماط سلوكه ودوافعه ورغباته يمكن

---

(1) Strauss. G & Sayles. R.L.: «**Personnel: The human problems of management**». New York. Prentic-Hall, Inc, p.348.

(2) د. أحمد صقر عاشور: «**إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وإدارات البحث التطبيقي**»، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983، ص 47.

أن تمارس المنظمة قدراً من التأثير عليها، وذلك من خلال طبيعة نظم الاختيار والتعيين التي تطبقها لاختيار الأفراد الأكثر تناسباً مع حاجتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة، وكذلك من خلال ما توفره لهم من ظروف عمل بيئية، وأيضاً من خلال قواعد النقل والترقية والتحفيز، وما توفره من إمكانات وموارد ومستلزمات مادية لتسهيل أداء الأفراد لأعمالهم المكلفين بها. كل هذه وغيرها من القواعد والنظم والإمكانات يمكن أن تؤثر من خلالها المنظمة في سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين فيها.

وبهذا الفهم للعلاقة التبادلية في التأثير بين الفرد وإدارة المنظمة، فإن إدارة الأفراد كإدارة تخصصية بشؤون الأفراد العاملين تتأمل أن تكون حصيلة جهودها وبرامجها وسياساتها إيجابية، بحيث أن نوعية الأفراد المختارين من بين المتقدمين للعمل تكون بالمستوى الذي تتوقعه هذه الإدارة منهم ليكونوا مؤهلين فعلاً لأداء الأنشطة والأعمال المطلوبة منهم بذلك القدر من الكفاءة المستهدفة والتي تضمن فاعلية بلوغ الأهداف، كذلك فإنها تأمل أن تنجح في مجال وضع برامج تدريبية تنسجم مع احتياجات الأفراد العاملين ـ المعينين حديثاً والقدامى ـ وفي مجال وضع وتطبيق نظم وأجور وحوافز عادلة ومشجعة للعاملين تبعث فيهم الرغبة على أداء الأعمال باندفاع وكفاءة عالية، وفي كافة مجالات عملها الأخرى.

ومما لا شك فيه، فإن إدارة الأفراد ـ من جانبها ـ ستكون حريصة أشد الحرص على أن تحصل على مردودات إيجابية من الأفراد العاملين نظير ما تقدمه وتبذله من جهود لخدمتهم. ويفترض أن تتمثل هذه المردودات بارتفاع كفاءة الأداء والاندفاع العالي للعمل، والاستفادة الحقيقة من محتوى برامج التدريب بحيث تنعكس هذه الاستفادة على مستوى المهارات والخبرات التي يمتلكونها فيلاحظ حصول تحسن وتطور فيها، وكذلك بارتفاع درجة الرضا والروح المعنوية لديهم بما يضمن توفر القدرة والرغبة العاليتين على أداء الأعمال بكفاءة.

وتجدر الإشارة إلى أن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بشكل كبير بدوافعه Motives، حيث تلعب الدوافع دوراً أساسياً في تحديد وتوجيه سلوكه، وأن سيكولوجية الشخصية هي بشكل عام سيكولوجية الدوافع. والشخصية الإنسانية Human Personality باعتبارها تنظيماً ديناميكياً مكوناً من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها تكون في حالة تغير مستمر. وهي عناصر غير ملموسة بل هي مظاهر وتفسيرات ومواقف تلحق بالسلوك الشخصي للفرد، بعبارة أخرى فإن دراسة هذا السلوك تعكس دون شك طبيعة الشخصية المتحركة أو الديناميكية Dynamic للفرد بما تتضمنه من أهداف واحتياجات مادية واجتماعية ونفسية وقدرات ومهارات وقيم وتصور لنفسه وللآخرين وأفكار ومعتقدات واتجاهات وعادات، ونماذج للتصرف في مواقف معينة وخصائص وصفات مميزة تميزه عن الأفراد الآخرين، وهذه العناصر بأكملها تتفاعل مع بعضها لتتمثل في شكل أدوار ومواقف يتخذها الفرد خلال حالات التعامل والتفاعل مع الأفراد الآخرين محكومةٍ ومتأثرة بالموقف الذي تحدث خلاله، مما يؤثر على درجة تنظيم وتوازن الشخصية. كل هذه العناصر جديرة بالدراسة من قبل إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة الأفراد بشكل خاص لغرض فهم شخصية الإنسان وإيجاد السبل الأكثر تناسباً للتعامل معها تحقيقاً لمبدء الاستخدام الأمثل للإمكانات الذاتية للأفراد العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. واستكمالاً للصورة التي حاولنا رسمها للشخصية الإنسانية ودرجة تعقدها وتفرُّد كل شخص بشخصية ذاتية تميزه عن الأشخاص الآخرين، ونشير فيما يلي إلى تقسيم الدكتور زكي محمود هاشم لجوانب الشخصية، وذلك بهدف تعميق الفهم في هذا الجانب(1):

1 ـ الجانب المثير من الشخصية Stimulus Aspect أي الكيفية أو الأسلوب الذي يؤثر به الشخص على الآخرين.

---

(1) د. زكي محمود هاشم: «الجوانب السلوكية في الإدارة»، الطبعة الثالثة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 70 ـ 71.

2 ـ جانب الاستجابة من الشخصية Response Aspect وهو الجانب الذي يُظهر حالات الاستجابة أو رد الفعل الشخصي على مؤثر معين.

3 ـ التنظيم الداخلي للعواطف Emotions والقيم Values والمعتقدات Beliefs التي تتحكم في تحديد أنماط استجابات الشخص للمؤثرات الخارجية وبالتالي فهي التي تحدد فاعليته مع الأشخاص الآخرين.

وتأسيساً على هذا التقسيم لجوانب الشخصية، فإنه يمكن التأكيد على أن الشخصية تمثل ظاهرة يمكن ملاحظتها موضوعياً، ولكن ملاحظي هذه الشخصية يدركون مدى تعقيدها بسبب قيام الشخص الواحد بلعب أدوار متعددة ومختلفة حسب تعدد واختلاف المواقف الحياتية التي يواجهها. وبهذا فإن الشخصية تمثل تنظيماً ديناميكياً موحداً ومعقداً للعناصر النفسية للفرد.

ولغرض أن تتمكن إدارة الأفراد من تحقيق قدر مناسب من النجاح في أدائها لوظائفها فإنها يجب أن تعتمد طريق التعامل مع الأفراد على أنهم يمتلكون شخصيات ذات بناء نفسي معقد ومتشابك، وبالتالي فإن تصرفاتهم لا تكون محكومة بقواعد ومفردات بسيطة، والتعامل المستند إلى أسس إنسانية والمعتمد على تفهم الحالات النفسية والاجتماعية المختلفة للأفراد العاملين يمكن أن يكون الأسلوب الأكثر تناسباً مع هذه المتغيرات ويكون ملائماً لعمل إدارة الأفراد لغرض أن تضمن عدم حصول حالات ترفض فيها أوامرها أو توجيهاتها بشكل حاد من قبل الأفراد العاملين، فبالتأكيد أن من مصلحة إدارة الأفراد والإدارة العليا للمنظمة أن لا تكون هناك صراعات ونزاعات بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة، لأن ذلك ينعكس سلباً على كفاءة أداء الأفراد العاملين وعلى مستوى الإنتاجية للمنظمة ككل.

ومما لا شك فيه فإن حالة التفاعل التي يُظهرها الأفراد العاملين مع الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة تختلف من منظمة إلى أخرى، فهذا الأمر يتأثر بشكل واضح بالأسس والأساليب المعتمدة في التعامل بين الإدارة والعاملين، فهناك إدارات تعتمد أساليب تتسم بسمات إنسانية متفهمة لمشاكل العاملين

وتتعامل معهم بما يحفظ لهم إنسانيتهم وكيانهم، وعلى العكس فإن هناك إدارات تعتمد أساليب بيروقراطية متشددة.

1 ـ 4 ـ التطور التأريخي لإدارة الأفراد:

لقد بدأ الاهتمام بوظيفة إدارة الأفراد في المصانع الإنكليزية بشكل خاص وذلك في منتصف القرن التاسع عشر، حيث ركز عدد من رجال الأعمال على ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الظروف الأكثر تناسباً مع حاجة العاملين. ومن أبرز المهتمين بإدارة الأفراد في تلك المرحلة الزمنية فإن «روبرت أوين» يحتل موقع الصدارة في هذا المجال، فقد اهتم بضرورة إصدار ما يسمى بقانون المصانع، وأكد على ضرورة الاهتمام بالفرد العامل في المصانع والتعامل معه كعنصر بشري، كما أكد على الحد من تشغيل صغار السن وتخفيض عدد ساعات العمل. ولما كان «أوين» رجل أعمال، فقد بدأ بنفسه بتطبيق هذه الأفكار في مصنعه، ولذلك سمي من قبل الكثيرين بأبي إدارة الأفراد The father of personnel management.

ولم تلقى أفكار «أوين» هذه تجاوباً واضحاً من قبل أصحاب المصانع ورجال الأعمال، وذلك بسبب ضعف المركز النسبي والتفاضي للأفراد العاملين وانتشار البطالة بسبب حالة الكساد الاقتصادي، ومع ذلك فإن «أوين» واصل جهوده لتأكيد الجانب الإنساني في منظمات الأعمال. وفي السنوات الأولى من القرن العشرين ظهرت بوادر انتشار الأفكار التي تنادي بالاهتمام بالفرد في المصانع الأوربية والأمريكية. وتأسست في عام 1913 جمعية للأفراد العاملين باسم «Walfare workeres association» وكان هدفها الرئيسي هو الترويج للأفكار التي تدعو إلى الاهتمام بالفرد في منظمات الأعمال وبرفاهيته واعتبارها أحد المطالب الأساسية في علاقات الأفراد العاملين بأصحاب المصانع[1].

(1) د. رفعت عثمان: «إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع»، القاهرة، دار الفكر العربي، 1982، ص 11 ـ 12.

وعندما نشبت الحرب العالمية الأولى نشأت الحاجة إلى وجود جهة متخصصة في المنظمة تعنى بحل المشاكل الإنسانية وتقدم المساعدة اللازمة للإدارة في هذا المجال، وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمل المعروضة للعمل مما تطلب تجنيد الشباب للحرب وحلت محلهم النساء في المصانع، وبسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالية في الإنتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته، من جانب آخر، فإن دور النقابات قد أصبح أكثر نشاطاً خلال مرحلة الحرب وازدادت ضغوطها مما أدى إلى خلق مشاكل جديدة لإدارات المنظمات. وبنفس الوقت فإن الحكومات في بعض الدول الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية كانت تلح في تلك الفترة على ضرورة توفير معلومات عن الأجور التي تدفعها إدارات المنظمات إلى العاملين وعن أساليب معاملتها للأفراد العاملين، وعن كل تلك العوامل ذات الأثر على قدرة هؤلاء الأفراد العاملين الإنتاجية وعلى روحهم المعنوية[1]. ومع كل هذه الضغوط التي تعرضت لها الإدارة ورجال الأعمال فإن الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتحسين علاقات العمل ظل ضعيفاً وتركز الاهتمام على البحث عن تلك الوسائل التي تضمن تحقيق زيادة في الإنتاج لتلبية متطلبات تلك المرحلة.

أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى فقد شهدت تلك السنوات ارتفاعاً كبيراً في معدلات البطالة بسبب تسريح الكثير من الأيدي العاملة من الجيش، مما أدى إلى اكتظاظ سوق العمل بالأفراد العاملين الفائضين عن حاجة منظمات الأعمال، وفي ظل هذه الظروف توفرت لرجال الأعمال فرص واسعة لممارسة عمليات الاختيار والفصل الكيفي بحرية كاملة مما أدى إلى انتكاس الأفكار التي كان قد دعا إليها «روبرت أوين»، وقد أُغلقت الكثير من الأقسام الخاصة بشؤون ورفاهية الأفراد العاملين في المصانع، وذلك لانتفاء

(1) د. محمد ماهر عليش: «إدارة الموارد البشرية»، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990، ص 30.

الحاجة لها من وجهة نظر أصحاب المصانع، مما دفع بعض الحكومات في بعض الدول إلى التدخل للتغلب على المشاكل التي نشأت بسبب الكساد الذي أعقب انتهاء الحرب.

وفي الثلاثينيات برزت الحاجة إلى أن تركز الإدارة جهودها لخلق عمالة مستقرة تحقيقاً لاستقرار مستويات الإنتاج وعدم الاعتماد على العمالة المؤقتة، وظهرت في تلك الفترة الدعوة لاعتماد سياسة «موائمة الأشخاص مع الوظائف Fitting people to jobs»، وذلك من خلال الاعتماد على توصيف الوظائف لتحديد المهارات الأساسية المطلوبة واللازمة لأداء أي وظيفة بكفاءة، وفي تلك المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعيين. كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم «الرجل المناسب في المكان المناسب» وبدء التوجه الجاد لاعتماده، كما أُعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية الأفراد العاملين(1).

وكان لاندلاع الحرب العالمية الثانية أثر كبير على طبيعة عمل المصانع، فقد حل عدد كبير من النساء محل الرجال في العمل، وتم التوسع في خلق وظائف جديدة، وعادت إلى الأذهان في حينها نفس المعاناة التي مرت بها المصانع خلال فترة الحرب وما بعدها. وبدأت الحكومات جهوداً مكثفة لتدعيم التعاون بين الإدارة والأفراد لتحقيق المصلحة المشتركة للطرفين. وتم توجيه المنظمات على تعيين أخصائيين لشؤون الأفراد العاملين، وقد بدأ التوسع في إنشاء أقسام إدارة الأفراد في منظمات الأعمال وتركز اهتمام هذه الأقسام على خلق أجواء عمل مناسبة وتحسين العلاقات الصناعية. وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية انصب الاهتمام على رسم سياسات مختلفة للتوظف على مستوى الدولة تسعى إلى تحقيق مبدء «العمالة الكاملة Full Employement» كما حصل

(1) د. رفعت عثمان: مصدر، سابق، ص 14.

تطور كبير في توجه إدارات المصانع على البحث عن المهارات التي تناسب التطورات التكنولوجية الحاصلة في تلك الفترة، وأدى ذلك إلى البدء بالاهتمام بتخطيط القوى العاملة Manpower Planning، كما بدأ الاهتمام بربط سياسات التوظف بتخطيط القوى العاملة(1).

وبعد المرحلة التي أعقبت انتهاء الحرب العالمية الثانية، مرت عدة سنوات حصل خلالها توسع في مجال العمل التخصصي أمام إدارة الأفراد وتقدمت أساليب التعامل مع العاملين في الصناعة، وتفتحت مجالات جديدة في ميادين الاختيار والتعيين وتقييم الوظائف وتحديد فئات الأجور المدفوعة إلى العاملين، وكذلك في مجالات منع الحوادث الصناعية والتدريب، كل ذلك ساعد على توفير مادة علمية قائمة بذاتها تصلح لأن تكون علماً مستقلاً لإدارة الأفراد، مما أدى إلى تمهيد الطريق إلى فصل إدارة الأفراد في المنظمات الكبيرة الحجم عن الإدارات الأخرى وتحملها لمسؤولياتها وقيامها باعتبارها تخصصاً جديداً. وفي السنوات الأخيرة نمت إدارة الأفراد نمواً ملحوظاً، وبدأت تأخذ مداها الحقيقي، حيث ارتفع مستوى الأساليب المستخدمة في التخطيط للقوى العاملة وتحليل العمل والاختيار والتعيين وغيرها. كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بشؤون الأفراد. وبذلك أصبحت إدارة الأفراد إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل(2).

1 ـ 5 ـ إدارة الأفراد ومدخل النظم:

يمثل مدخل النظم أحد أبرز المداخل الحديثة للنظر للعملية الإدارية وللمنظمة ككل، فقد ظهر هذا المدخل في الستينات وقد وضعه مجموعة من العلماء بقيادة «بولودنج وبيرتلانفي Bouloding & Bertalanffy» حيث قاموا

(1) نفس المصدر السابق، ص 15.
(2) د. محمد ماهر عليش: مصدر سابق، ص 31.

بتأسيس جمعية للأبحاث العامة للنظم وذلك لأجل تطبيق مدخل النظم System Approach في ميادين مختلفة. وقد عُرفت المبادىء العامة لهذا المدخل «بالنظرية العامة للنظم General system theory»[1]. إن المحتوى العام لهذا المدخل يشير إلى أنه لا يمكن النظر إلى أي عمل إداري بمعزل عن الأعمال الإدارية الأخرى التي تؤثر فيه وتتأثر به، بل أنه يجب أن يعتبر أي عمل إداري أو وظيفة على أنه عملية متكاملة. كما أن المنظمة بموجبه تمثل نظاماً فرعياً ضمن نظام أكبر هو بيئتها الخارجية، وأنها تضم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في الشعب والأقسام والتي تعمل جميعها بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

وتجدر هنا الإشارة إلى مفهوم «النظام» وإلى بعض أنواعه. فالنظام يعرف على أنه «مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها بعلاقة»[2] وهو تعريف عام لا يوضح محتواه تفصيلياً. كما هو يعرف النظام على أنه «كُلٌ متحد ومنظم، يتكون من جزئين أو أكثر من الأجزاء، تعتمد هذه الأجزاء على بعضها البعض وتكون محددة بحدود بيئتها أو نظامها الأكبر Supra System»[3].

وبالرغم من احتواء التعريف الثاني على قدر من التفاصيل حول مفهوم النظام، إلا أننا نعتقد بأن التعريف التالي أشمل، والذي بموجبه يعتبر النظام «بمثابة مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة مع بعضها وترتبط مع البيئة بعلاقة ديناميكية لأجل بلوغ الأهداف المشتركة، والتي من أجلها تتعاون هذه الأجزاء مع بعضها، محافظة بذلك على استمرارية توازن النظام ووحدته»[4].

---

(1) د. سونيا محمد البكري: «نظم المعلومات الإدارية»، القاهرة، المكتب العربي الحديث، سنة النشر غير مذكورة، ص 41.

(2) Canales Ruiz. R & Barrera Rivera, R.: «**Analisis de sistemas dinamicos y control automatico**». Mexico ed. Limusa, 1977, p.31.

(3) Kast, F.E & Rosen Zweig. J.E.: «**Administracon en las organizaciones un enfoque de sistemas**». Mexico, Mecgraw-hill Latinoamericana, 1979, p.107.

(4) =Saeed, S.O.: «**Control de Gstion: Un Modelo de control presupestario**

وهناك عدة تصنيفات للنظم، فالأستاذ بيرتلانفي[1] Berttalafy عند تحديده لإطار النظرية العامة للنظم يشير إلى نوعين أساسيين من النظم: النظم المفتوحة والنظم المنغلقة، وذلك حسب درجة انفتاح النظام على بيئته الخارجية، أي على أساس مدى وجود علاقة تبادل للمواد أو الطاقة بين مكونات النظام وبيئته الخارجية أو بين النظام ذاته والنظم الأخرى.

وهناك مجموعة أخرى من التقسيمات للنظم يشير لها الأستاذ «فولتس بو Voltes Bou»، وأبرزها ما يلي[2]:

1 ـ نظم مفتوحة ونظم مغلقة.

2 ـ نظم محددة ونظم غير محددة.

3 ـ نظم تتضمن تغذية عكسية ونظم لا تتضمنها.

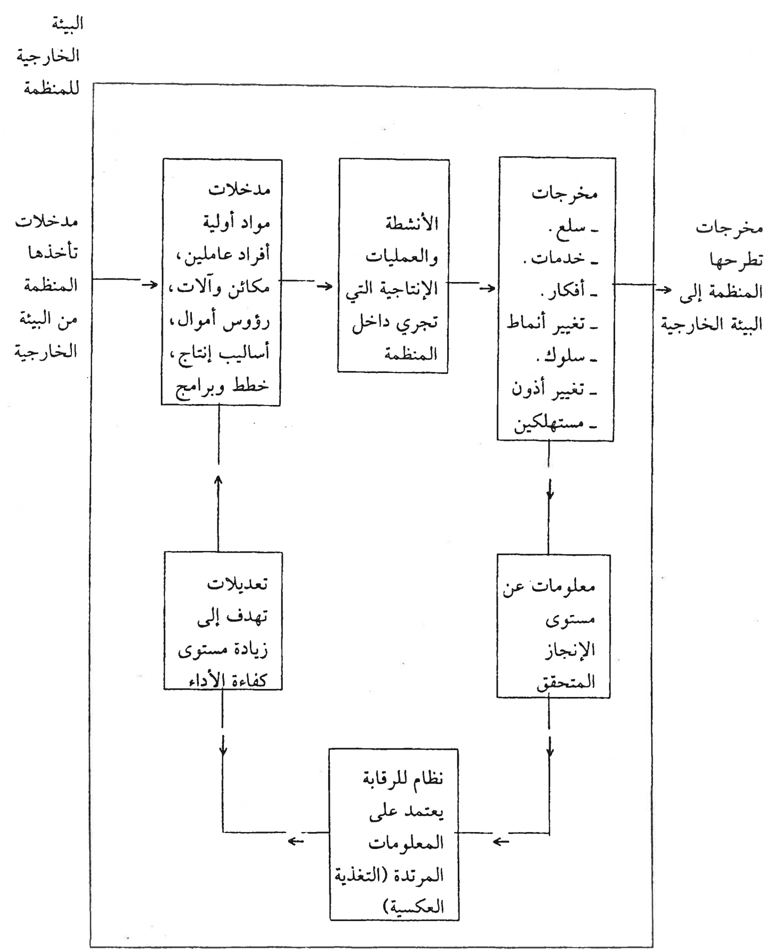
4 ـ نظم معقدة ونظم بسيطة.

ويجب التأكيد هنا على أنه من الضروري أن نفهم بأننا نعيش ضمن عالم يسود فيه النظام المفتوح، حيث تكون العلاقة مع البيئة الخارجية ذات أهمية كبيرة. فمن غير المعقول أن نتصور منظمة الأعمال بهيئة نظام مغلق منعزل تماماً عن بيئته الخارجية، فالمنظمة ينظر لها على أنها نظام مفتوح على بيئته، فهي تأخذ ما تحتاجه من مدخلات Inputs وتشمل كافة عناصر الإنتاج والمستلزمات الأخرى التي تحتاجها المنظمة في عملياتها الإنتاجية والتسويقية والبيعية، وتطرح لها كل ما تقدمه من مخرجات Outputs سواء كانت بشكل سلع أو خدمات أو أفكار. والمخطط الموضح في الشكل (1 ـ 1) يوضح هذا الفهم للمنظمة.

= **Informatizado**», Malaga-Espana, Universidad de Malaga, Tesis Doctoral, 1989, p.4.

(1) Bertaianffy, L.V.: «**Prespectivas en la Teoria General de sistemas: Estudios cienttficos**- Filosoficos», Madrid, Alianza Editorial, 1979, p.152.

(2) Voltes Bou, p.: «**La Teoria General de sistemas**», Barcelona, ed. Hispona Europea, 1978, p. 21.



شكل (1 ـ 1) المنظمة كنظام مفتوح

المصدر: من إعداد المؤلف.

وقد أحدث مدخل النظم مجموعة من الآثار في مجال إدارة الأفراد تمثلت في الجوانب التالية[1]:

1 ـ أن الأنشطة والوظائف التي تؤديها إدارة الأفراد متداخلة ومترابطة مع بعضها بحيث ينظر لها على أنها وحدة واحدة متكاملة، وهذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق بينها لغرض بلوغ الأهداف المحددة. ويتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفاً بحد ذاتها إلاّ أنها تعتبر ضرورية لأجل التمكن من أداء وظائف أخرى.

2 ـ أن تطبيق مدخل النظم في إدارة الأفراد أدى إلى أن تكون إدارة الأفراد في المنظمات الحديثة مسؤولة عن وظائف إدارة الأفراد بالنسبة لكل العاملين في المنظمة مهما اختلفت مستوياتهم التنظيمية. فهي مسؤولة عن الأفراد في المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا، فهم جميعاً لهم دور يجب أن يؤده بكفاءة وفاعلية.

3 ـ من آثار تطبيق مدخل النظم على إدارة الأفراد باعتبارها عملية مستمرة وديناميكية، فتتمثل أنشطتها بسلسلة من الحلقات المتصلة والمتتابعة، وتهدف هذه الأنشطة إلى تهيئة ما تحتاجه المنظمة من أفراد عاملين أكفاء قادرين على تنفيذ المهام والواجبات التي تؤدي إلى بلوغ أهداف المنظمة.

4 ـ أدى تطبيق هذا المدخل على إدارة الأفراد إلى جعلها بمثابة الجهاز المسؤول عن التنظيم في المنظمة، وذلك انطلاقاً من تكامل الوظائف واستناداً إلى أن مهمة إدارة الأفراد هي اختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية المتقدمة للتعيين وتأهيلهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وصيانتهم لكي يُسهموا بفاعلية في بلوغ أهداف المنظمة.

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 39 ـ 40.

1 ـ 6 ـ وظائف إدارة الأفراد:

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف ذات العلاقة بالأفراد العاملين ضمن المنظمة، وهذه الوظائف تضم:

تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب، وضع وتطبيق نظم للحوافز، تقييم أداء الأفراد العاملين، تقييم الأعمال ووضع نظم الأجور، صيانة ورعاية الأفراد العاملين، وتحسين العلاقات الصناعية والعلاقة مع النقابات.

وهذه الوظائف تُمارس جميعها على أنها نظم فرعية من نظام أكبر يتمثل في إدارة الأفراد ذاتها. فبموجب مدخل النظم الذي سبق الإشارة له فإن منظمة الأعمال تضم مجموعة نظم فرعية تتمثل في النظم الأساسية الأربعة التالية:

- نظام فرعي لإدارة الأفراد.
- نظام فرعي لإدارة الإنتاج.
- نظام فرعي لإدارة التسويق.
- نظام فرعي للإدارة المالية.

ووفق مدخل النظم فإن المنظمة تمثل نظاماً مفتوحاً على البيئة الخارجية تأخذ منها جميع مدخلاتها وتطرح لها كافة مخرجاتها. والنظم الفرعية المذكورة أعلاه المكونة للمنظمة ككل يضم كل واحد منها مجموعة نظم فرعية تعمل بشكل متفاعل وبصورة تكاملية مع بعضها البعض، بحيث تسعى جميعها إلى تحقيق أهداف مشتركة. والنظم الفرعية الأربعة الأساسية تعمل بشكل تكاملي مع بعضها لتحقيق أهداف المنظمة.

وبموجب هذا الفهم فإن الوظائف المتعددة التي تقوم بها إدارة الأفراد تمثل نظاماً فرعياً لنظام إدارة الأفراد، وهذه النظم الفرعية تكون مترابطة بعلاقات

تبادلية تكاملية فكل نظام فرعي يؤثر على النظم الفرعية الأخرى ويتأثر بها. فكفاءة إدارة الأفراد في تنفيذ برنامج دقيق لتحليل أعمال المنظمة تنعكس سلباً أو إيجاباً على درجة كفائتها في التخطيط للقوى العاملة، كما أن دقة عمليات احتبار وتعيين الأفراد العاملين اللازمين لأداء أعمال المنظمة تؤثر بشكل واضح وملموس على مدى النجاح ـ أو الفشل ـ الذي يمكن أن تحققه برامج التدريب التي تقوم بإعدادها وتنفيذها إدارة الأفراد لهؤلاء الأفراد، فالأفراد المنتخبون بقدر ما يكونون كفؤين بقدر ما تكون عملية تدريبهم أسهل وأكثر كفاءة والعكس صحيح.

من جانب آخر، فإن مستوى النجاح الذي تحققه برامج التدريب يساهم بشكل مباشر وملموس في التقليل من احتمال تعرض الأفراد العاملين إلى حوادث وإصابات أثناء أدائهم للأعمال التي يكلفون بها، فبقدر ما يكون التدريب فعال ومؤثر بقدر ما ترتفع درجة كفاءة العاملين المتدربين في التعامل مع الآلات والمعدات وفق برامجها المحددة والموضوعية لها من الناحية الفنية وبما يضمن حسن سير العمليات الإنتاجية.

يُضاف إلى ذلك ما لوجود نظم حوافز مناسبة وأنظمة رعاية مدروسة ومطبقة بشكل جيد من أثر فعال وواضح على درجة رضا الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستويات أدائهم ودقة تنفيذهم للأنشطة المتعددة التي تتضمنها أعمالهم، كما وينعكس ذلك على معدل دوران العمل في المنظمة، وعلى درجة ولاء الأفرادالعاملين للمنظمة.

ووفق هذا السياق من العلاقات المتفاعلة والمتبادلة فإن عمل كل نظام فرعي من الأنظمة الفرعية المكونة لنظم إدارة الأفراد يكون مكملاً لعمل النظام الفرعي الآخر ومؤثراً فيه، بما يجعله أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الفرعية التي تؤدي بمجموعها إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لكل نظام رئيسي من النظم الأربعة سابقة الذكر، وكذلك تساهم جميعها في بلوغ الهدف ـ أو

مجموعة الأهداف ـ الرئيسي للمنظمة ككل.

وسيتضمن الكتاب مناقشة تفصيلية للنظم الفرعية المتعددة المتمثلة في وظائف إدارة الأفراد المختلفة، فكل فصل من الفصول القادمة سيتناول إحدى هذه الوظائف بشكل تفصيلي متكامل، لأجل أن تتضح جلياً طبيعية هذه الوظائف وكيفية أداء كلٍ منها وما هي المؤثرات التي تحكم عمل إدارة الأفراد أثناء أدائها لهذه الوظائف.

الفصل الثاني

تحليل العمل

الفصل الثاني

تحليل العمل

أن عملية إيجاد قدر من التوافق بين متطلبات العمل وخصائص ومؤهلات الشخص القائم به تحتل مكانة رئيسية ضمن مسؤوليات إدارة الأفراد، وذلك لأهمية توفر هذا التوافق ولضرورته. ولأجل ضمان تحقيق هذا التوافق فإنه يجب أن تتوفر صورة حقيقية وتفصيلية عن محتوى العمل وكافة ما يتعلق به من مسؤوليات وصلاحيات وغيرها، وكذلك يجب أن تتوفر صورة موضوعية عن الشخص الذي سيكلف بأداء هذا العمل، وذلك لأجل أن يكون ممكناً تحقيق قدر مناسب من الملائمة بينهما، وبما يضمن تمكنه من أداء هذا العمل بكفاءة عالية وبأقل كلفة ومجهود ممكن.

أن تحليل العمل يساعد على إعطاء هذه الصورة، لذلك فإن الإدارات الحديثة تهتم بتحليل العمل لكونه يمثل ركيزة أساسية تستند إليها الإدارة في كافة مجالات إدارة القوى العاملة في منظمات الأعمال الحديثة.

2 ـ 1 ـ مفهوم تحليل العمل:

لأجل إعطاء صورة كاملة عن مفهوم تحليل العمل، وقبل أن ندخل في إعطاء تعاريف لتحليل العمل وتوضيح مضمونه التفصيلي، فإنا سنتناول فكرة تاريخية موجزة عن بداياته ونوضح بعض المفاهيم التي لها علاقة بتحليل العمل. وبعد إعطاء بعض التعاريف لتحليل العمل، فإنه سيتم توضيح مفهوم معادلة تحليل العمل، ثم نتناول موضوع الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة فهناك حالات يخلط فيها بين هذين المفهومين مما يستدعي التفريق بشكل واضح.

2 ـ 1 ـ 1 ـ فكرة تاريخية موجزة عن تحليل العمل:

يعتبر «فردريك تايلر» أحد الرواد الأوائل الذين درسوا العمل وقد اعتمد بعض الأساليب العلمية المنظمة، إلاّ أن جهوده انصبت بشكل رئيسي على العمل على إيجاد أفضل طريقة لأداء الوظيفة بحيث تكون هذه الطريقة ملائمة لمحتوى الوظيفة نفسها[1].

وفي تلك الفترة الزمنية التي سبقت الحرب العالمية الأولى كان مصطلح «تحليل العمل» يستخدم كمرادف لدراسات الوقف والحركة، ولأن المفهومين حديثان لم تتوضح في حينها حدود كلٍ منها بحيث يكون منفصلاً عن المفهوم الآخر. وبشكل عام، فإن مصطلح تحليل العمل كان يطلق على جميع تلك الدراسات المهتمة بالأعمال، واستمر الوضع بهذا الشكل حتى تطورت الأبحاث وأصبح للتحليل معناه الدقيق والواضح[2].

وفي الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الأولى بذلت جهود مختلفة من قبل منظمات في الولايات المتحدة وكانت هذه الجهود تمثل البداية بالنسبة للجهود الأخرى، والتي تبلورت من خلالها فكرة تحليل العمل وانفصلت عن دراسات الوقت والحركة. وهذه الجهود تركزت على السعي لإيجاد درجة من التوافق والملائمة بين متطلبات الأعمال من جهة، وقابليات ومهارات وإمكانات العاملين من جهة أخرى[3].

وبالرغم من الجهود المشار لها أعلاه، إلا أنه لا زال هناك من يخلط بين تحليل العمل ودراسات الوقت والحركة، ونجد بين المختصين والمعنيين من

---

(1) Dunn, J.D. & Rachel, F.M.: «**Wage and salary Administration total compensation systems**», New York, Mograw-Hill Book Co., 1971, p.133.

(2) د. عاطف محمد عبيد: «**إدارة الأفراد: دراسة علمية وعملية**»، القاهرة، دار النهضة العربية، 1964، ص 258.

(3) Dunn & Rachel: Op. Cit., p.134.

يقع في هذا الخطأ أحياناً، كما أن البعض الآخر يخلط أحياناً بين تحليل العمل وتحليل الفرد.

2 ـ 1 ـ 2 ـ بعض المفاهيم ذات العلاقة بتحليل العمل:

من المناسب أن نوضح مضمون عدد من المفاهيم التي لها علاقة بتحليل العمل قبل البدء بإعطاء تعاريف محددة للتحليل ذاته، لأجل خلق قاعدة فهم مشتركة وبالتالي قدر مناسب من الفهم الواضح البعيد عن الغموض والتداخل بالمفاهيم. وهذه المفاهيم هي ما يلي:

أ ـ المهمة Taske:

عرف «دانن وراكيل Dunn & Rachel المهمة على إنها: الواجب[1] «Duty» دون أن يحددا أي تعريف واضح لمفهوم الواجب. ويجمع بعض الكتاب بينهما فيعرفانهما على إنهما كل موقف يبذل فيه مجهود بشري لتحقيق غرض معين، وقد يكون المجهود عضلياً مثل نقل مادة أو سلعة من مكان إلى آخر أو فكرياً مثل وضع خطة أو صياغة سياسة[2].

ب ـ الوظيفة Position:

يعرف «فليبو Flippo» الوظيفة على إنها مجموعة مهام تناط بشخص واحد[3].

كما أنها عُرفت من قبل «ميّ Mee» على أنها مجموعة مهام تنجز من قبل شخص واحد وتتعلق بمكانته[4]. ويعرفانها «داني وراكيل» على إنها مجموعة

---

(1) Dunn & Rachel. Loc Cit.

(2) سيد عبد الحميد مرسي: «**سيكولوجية المهن: دراسة علمية وتطبيقية للمهن وأثرها في الفرد والمجتمع**»، القاهرة، دار النهضة العربية، 1962، ص 118.

(3) Flippo. E.B.: «**Principles of personnel management**». Furth edition, New York Mocgraw-Hill Book Co., 1976, p.110.

(4) Mee, J.F.: «**Personnel handbook**». New York, The ronald press Co., 1955, p.128.

واجبات ومسؤوليات وهي تتطلب من الشخص وقته بأكمله[1] «Full-time serivce». ويتميز التعريف الأخير بشموليته واحتوائه على إشارة واضحة لجانب انشغال القائم بالوظيفة وبالواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها هذه الوظيفة ولكامل وقته.

جـ ـ العمل **Job**:

يعرف «فليبو» العمل على أنه مجموعة وظائف متشابهة من حيث النوع والمستوى التنظيمي، وفي حالة المنظمة ذات الهيكل التنظيمي النموذجي تكون هناك وظيفة مدير أفراد واحدة، وهي لوحدها تعتبر عملاً لعدم وجود وظائف أخرى مشابهة لها ضمن المنظمة[2].

د ـ المهنة **Occupation**:

يعرفها «دانن وراكيل» على إنها مجموعة أعمال موجودة في منظمات متشابهة[3]. ويعرفها «فليبو» على إنها مجموعة أعمال متشابهة من حيث نوع العمل، وموجودة في عدة صناعات أو على صعيد الدولة[4].

2 ـ 1 ـ 3 ـ تعريف تحليل العمل:

لأجل توضيح مفهوم تحليل العمل بشكل متكامل سنتناول مجموعة من التعاريف، فقد عرفه «فليبو» على أنه «عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بواجبات ومسؤوليات عمل معين»[5]. ويعرفه «كويبلي Quible» على أنه «تلك العمليات المتعلقة بجمع المعلومات حول العمل لتحديد العناصر التي يتضمنها أداء ذلك العمل»[6]. نلاحظ أن هذين التعريفين يركزان على عملية جمع

---

(1) Dunn & Rachel, Op. Cit.
(2) Flippo, Op. Cit., p. 110.
(3) Dunn & Rachel. Op. Cit., p. 135.
(4) Flippo. Op. Cit., p. 110.
(5) Flippo. Loc. Cit.
(6) Quible. Z.K.: «**Introduction to administrative office management**». Cambridge. Winthrop publishers, Inc., 1977, p.346.

المعلومات عن العمل ودراستها وذلك لمعرفة ما يتعلق بواجبات ومسؤوليات العمل، دون أن يتناولا جوانب أخرى ذات علاقة بالعمل. أما «دانن وراكيل» فيعرفان تحليل العمل على أنه «يتضمن عمليات تحديد وتسجيل الأنشطة الهامة للعامل والمتطلبات الأساسية والحقائق البيئية للعمل المعني، وذلك من خلال الملاحظة والمقابلة والدراسة أي تحديد تلك الأنشطة التي يتكون منها العمل والمهارات والمعرفة والخبرات المطلوبة والمسؤوليات التي يتحملها العامل لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح والتي تميز العمل عن جميع العمال الأخرى»[1].

والتعريف الأخير الذي سنتناوله هو تعريف شامل يوضح مفهوم تحليل العمل، وبموجبه هو «عملية تحديد محتوى العمل، أي تحديد ما يتضمنه العمل من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات واتصالات ومخاطر مع تحديد للمكائن والآلات المستخدمة خلال أدائه والظروف التي يؤدى خلالها مع تحديد لما يتطلبه الفرد من مهارات ومعارف وخبرات للقيام به بشكل ناجح»[2].

إن نتائج عملية التحليل تتمثل في جانبين أساسيين، بحيث أن جميع المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التحليل يتم تبويبها في نموذجين، الأول وصف العمل Job Description والثاني توصيف العمل Job Specification، والمعلومات التي يتضمنها كل من الوصف والتوصيف تكون متكاملة مع بعضها[3]. ومما يلاحظ في هذا الصدد أن هناك بعض المعنيين لا يميزون بينهما ويدمجونهما ويعتبرون الوصف والتوصيف بمثابة وصف

---

(1) Dunn & Rachel: Op. Cit., p.135.
(2) صالح عودة سعيد: **تحليل وتقييم العمل في القطاع الصناعي الاشتراكي: دراسة تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الهندسية**، أربيل ـ العراق، جامعة صلاح الدين، 1986، ص 27.
(3) Resser, C.: **Management: Function and modern concepts**, Illiois, Soctt forsman and company, 1973, p. 188.

العمل[1]. ولتوضيح الفرق بينهما نتناول مفهوم كل منهما فيما يلي:

2 ـ 1 ـ 3 ـ 1 ـ وصف العمل Job Description:

يشير الدكتور عبد المنعم جنيد إلى أن وصف العمل هو عبارة عن بيان حالة واقعي ومنظم، يصف الواجبات والمسؤوليات الخاصة بعمل معين دون سواه، وبإيجاز فإن هذا البيان يجب أن يتضمن معلومات عن الأشياء التي تؤدى، كيف ولماذا تؤدى؟[2] وهذه المعلومات ستمثل إجابة للأسئلة الثلاثة الأولى من بين الأسئلة الأربعة التي تتضمنها معادلة تحليل العمل ـ والتي سنوضحها في الفقرة اللاحقة ـ.

ويعتبر الأستاذان «نيومان ووارن Newman & Warren» وصف العمل أنه يتضمن عملية تحديد الأهداف والواجبات والعلاقات والنتائج المتوقعة من الفرد الذي يقوم بالعمل[3].

وبشكل عام، فإن وصف العمل يعني تحديداً للواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها العمل والطريقة المعتمدة في أدائه، مع تحديد للمكائن والآلات المستخدمة وظروف العمل التي يؤدى ضمنها[4]. أما فيما يتعلق بأهداف العمل والنتائج المتوقعة من الفرد القائم به فإنها تدخل ضمن الوصف في بعض الحالات وليس في جميع الحالات.

وتجدر الإشارة إلى أن احتواء وصف العمل على قدر عالي من التفاصيل تعتمد على طبيعة الهدف الذي من أجله يتم إعداد الوصف، ومهما يكن هذا الهدف فإنه يجب أن تكون درجة التفصيل التي يحتويها متساوية بالنسبة لجميع

---

(1) Hicks, H.G. & Hullet, C.R.: «**Modern business management: A systems and environmantal aproach**», New York, Mcgraw-Hill Book Co., 1974, p.378.

(2) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 110.

(3) Newman., W.H & Warren, F.K.: «**The process of management: Concepts, behavior, and practice,** «Fourth edition, New York, Prentic-Hill, Inc, 1977, p.189.

(4) صالح عودة سعيد: مصدر سابق، ص 43.

الأعمال التي يتم وصفها لهذا الغرض[1].

كما أنه عند إعداد وصف العمل يجب أن لا تستخدم عبارات ذات صفة عمومية عند تحديد الواجبات التي يتضمنها العمل[2]، وإنما يجب أن يكون هناك تحديد دقيق للواجبات، وإلا فإن إدارة المنظمة ستواجه مشاكل متعددة أبرزها عدم معرفة الأفراد العاملين لواجباتهم بشكل دقيق، مما يسبب مشاكل بينهم بسبب تداخل الواجبات وتكرارها بينهم وحصول تعارض بين الأعمال المختلفة.

فالمعلومات التي يتضمنها وصف العمل ـ إذن ـ تضم المجاميع الأربعة التالية[3]:

1 ـ معلومات تعريفية عن العمل.

2 ـ معلومات تتعلق بأداء العمل: وتضم قسمين:

أ ـ خلاصة العمل.

ب ـ واجبات العمل.

3 ـ معلومات تتعلق بظروف العمل.

4 ـ معلومات تتعلق بالمكائن والأدوات المستخدمة.

2 ـ 1 ـ 3 ـ 2 ـ توصيف العمل Job Specification:

يعرف الأستاذ «فليبو Flippo» توصيف العمل على أنه «عرض يتضمن الحد الأدنى المقبول من المواصفات التي تعتبر ضرورية لأداء العمل بشكل مناسب»[4]. أما الأستاذان «دانن وراكيل Dunn & Rachel» فإنهما يشيران إلى

---

(1) Thomoson, G.F.: «**Personnel mangers guid to jobe evaluation**». London, Institute of personnel management, 1976, p.42.

(2) Ross, J.E.: «**Managing productivity**», Virginia, Prentic-Hall Co., 1977, p.35.

(3) صالح عوده سعيد: مصدر سابق، ص 44 ـ 45.

(4) Flippo: Op. Cit., p.111.

أن توصيف العمل هو بمثابة «عرض يتضمن تحديداً للمواصفات المطلوب توافرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل بنجاح»[1]. والتعريفان متشابهان من حيث المحتوى، فالتوصيف إذن هو عبارة عن عرض لكل المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في الشخص لكي يتمكن من أداء العمل المعني بشكل ناجح وبكفاءة.

لذلك فإن توصيف العمل يُعد لأجل أن تتمكن الإدارة من اعتماده لاختيار الأفراد الأكثر تناسباً من حيث المؤهلات اللازمة والضرورية لأداء العمل وبالتالي استبعاد تلك العناصر التي لا تمتلك المؤهلات المطلوبة.

ولتحديد المؤهلات والمواصفات الضرورية فإن توصيف العمل يتضمن عوامل التقييم المعتمدة ضمن نظام التقييم، ويتم تحديد مدى حاجة العمل المعني لهذه العوامل وتحديد مستوى الحاجة كذلك (تحديد مقدار الخبرة المطلوبة مثلاً)، لذلك فإن توصيف العمل يتطلب معلومات محددة جداً، وهذا التحديد يكون مناسباً لأن هذه المعلومات ستكون بمثابة الأساس عند تطبيق نظام تقييم العمل[2].

2 ـ 1 ـ 4 ـ معادلة تحليل العمل:

لأجل أن يضمن محلل العمل درجة عالية من الكفاءة في عملية تحليل العمل، عليه أن يقدم إجابات لأربعة أسئلة تشكل مع بعضها ما يطلق عليه بـ «معادلة تحليل العمل Job Analysis Formula»، وهذه الأسئلة هي ما يلي[3]:

1 ـ ماذا يفعل العامل؟

على المحلل أن يقوم بتهيئة وصف تفصيلي للأنشطة الفعلية البدنية

---

(1) Dunn & Rachel: Op. Cit., p. 135.

(2) Berg, J.G.: «**Managing compensation**». New York, American Management Association, Amacom, 1976, p.60.

(3) Hasband, T.M.: «**Work Analysis and pay stucture**». London, Me Graw-Hill Book Co., 1976, p.41.

والفكرية التي تتضمنها أية مهمة من المهام التي تشكل بمجموعها العمل موضع التحليل.

2 ـ كيف يقوم العامل بعمله؟

يقوم المحلل بعرض الطرق والأساليب التي يتبعها العامل خلال أدائه لعمله، كما أنه يحدد المكائن والأدوات المستخدمة في العمل كما يتم مقدار المعرفة المطلوبة لأداء العمل، وذلك لأجل تحديد المعرفة اللازمة لاستخدام هذه المكائن.

3 ـ لماذا يقوم بعمله؟

في بحث محلل العمل عن إجابة لهذا السؤال فإنه يسعى إلى تحديد الغرض من أداء العمل ككل، وكذلك معرفة الهدف في أداء كل واجب من الواجبات التي يتضمنها العمل، كذلك تحديد علاقة هذه الواجبات مع واجبات الأعمال الأخرى القريبة من هذا العمل من حيث موقع الأداء أو الواقعة ضمن نفس المستوى التنظيمي. وبالإجابة على هذا السؤال فإنه يكون قد تم توضيح مجال العمل وحدوده من خلال تحديد علاقته بالأعمال الأخرى.

4 ـ ما هي المهارات المطلوبة؟

ضمن هذا الجزء من المعادلة يتم تحديد الخبرة الفنية والمهارات المطلوبة لأداء العمل بشكل ناجح.

2 ـ 1 ـ 5 ـ الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة:

ينصب كل من تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة على دراسة العمل، وهذا التقارب في مجال الاهتمام والتركيز على العمل من قبل الاثنين سبَّب حصول تداخل بين هذين المفهومين لدى الكثيرين، بل حتى لدى بعض المعنيين في مجال إدارة الأفراد والمهتمين بهذا النشاط. ولكن في واقع الحال هناك اختلاف واضح وفروقات متعددة بين المفهومين. وقبل أن نتناول مجموعة الفروقات بينهما من خلال جدول توضيحي، فإننا نرى أنه من الضروري أن نذكر

تعريفاً محدداً لدراسة الوقت والحركة، فهي تمثل «عملية دراسة العمل لإيجاد الطريقة الأكثر كفاءة والأكثر اقتصادية في أداءه أو أداء أجزاءه»[1]. ومن خلال هذا التعريف يتضح أن هدف دراسة الوقت والحركة هو تحديد الطريقة الأكثر كفاءة والأكثر اقتصادية لأداء العمل في حين هدف تحليل العمل يختلف عن ذلك كما اتضح لنا ذلك عند تعريفنا لتحليل العمل ودراسة معادلة تحليل العمل. إضافة إلى أن دراسة الوقت والحركة ينبغي أن تسبق تحليل العمل[2].

وقد حدد «فليبو» مجموعة عوامل لمقارنتها ضمن تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة لأجل تسليط الضوء على الفروقات التفصيلية بينهما، والجدول التالي يوضح هذه العوامل والفروقات[3]:

العمل	تحليل العمل	دراسة الوقت والحركة
الهدف	وصفي	تغيير وتطوير العمل
درجة التفضيل	تفاصيل قليلية	مفصل جداً
التنظيم	ينجز من قبل متخصص إدارة الأفراد	ينجز من قبل متخصصي الهندسة الصناعية
الأساليب المستخدمة	الملاحظة، المقابلة، الأسئلة.. الخ	الملاحظة، التصوير الفوتوغرافي، ساعة توقيت، ... الخ
استخدام النتائج	الإختيار والتعيين التدريب، الأجور.. الخ	تحسين طرق الأداء ووضع المعايير لها

(1) Sibson, R,: «**Compensation**», New York, Division of American Management Associations, 1974, p.29.

(2) د. شوقي حسين عبدالله: «**سياسات الأفراد**»، القاهرة، دار النهضة العربية، 1988، ص 184.

(3) Filippo: Op. Cit., p.112.

ومن هذا الجدول يبرز بشكل رئيسي الفرق بين تحليل العمل ودراسة الوقت والحركة في الناحية المتعلقة بالهدف من كل منهما، فهو يمثل أبرز الفروق بينهما.

2 ـ 2 ـ تخطيط عمليات تحليل العمل:

إن عمليات تحليل العمل في المنظمة تضم مجموعة أنشطة متنوعة وتشمل جهود مجاميع من الأفراد العاملين، ولكي تطمئن إدارة المنظمة إلى توفير مستوى مناسب من التهيئة لهذه العمليات بهدف تنفيذها بكفاءة وبنجاح، فإن هذه العمليات تُسبق بتخطيط مناسب يتضمن عدة جوانب قد تختلف من منظمة إلى أخرى اختلافات نسبية متأثرة بحجم المنظمة وطبيعة نشاطها وحجم الإمكانات المتاحة للقائمين بالتحليل، وأبرز ما تتضمنه عملية التخطيط للتحليل الجوانب التالية:

2 ـ 2 ـ 1 ـ تحديد الغرض من إعداد التحليل:

هناك عدة مجالات تستخدم فيها نتائج تحليل العمل ـ سنتناولها في فترة لاحقة ـ ويؤثر المجال الذي ستستخدم فيه هذه النتائج على محتويات التحليل وعلى نوعيته ودرجة التركيز على جانب معين ضمن التحليل دون جوانب أخرى، وكذلك يؤثر الغرض الذي من أجله يتم القيام على درجة التوسع في التفاصيل في إحدى فقرات التحليل. وعلى سبيل المثال، فإن تحليل العمل الذي يتم إعداده لأجل استخدامه في برنامج لتقييم الأعمال في المنظمة يكون التركيز فيه على تلك النواحي التي تظهر محتوى العمل بهدف تحديد قيمته ودرجة المهارة المطلوبة لأدائه ونقاط الخطورة التي يتعرض لها القائم بهذا العمل وغيرها من التفاصيل التي تُظهر الجوانب التي تميزها هذا العمل عن الأعمال الأخرى، في الوقت الذي يكون فيه التركيز على جوانب أخرى عندما يكون الهدف من إعداد التحليل هو لأجل استخدامه في تحسين الظروف التي تؤدى ضمنها العمل، ففي هذه الحالة ينصب الاهتمام على توضيح تفاصيل

دقيقة عن درجة الحرارة ودرجة الضوضاء ومقدار الغبار والأتربة التي يتعرض لها القائم بالعمل والأبخرة والروائح الكيمياوية ومدى صلاحية التهوية والإضاءة وغيرها من التفاصيل ذات العلاقة بظروف العمل بهدف الكشف عن مواطن الخلل والضعف والعمل بعد على تجاوزها وتحسين هذه الظروف. من هذين الغرضين المذكورين أعلاه يتضح أن اختلاف الهدف من تحليل العمل يؤثر على الاتجاهات التي سيتجه لها القائمون بالتحليل لذلك فإنه من الضروري جداً أن يتخذ قرار تحديد مجال استخدام معلومات التحليل قبل البدء بالتحليل ذاته لكي يكون هناك توجه بالاتجاهات التي تخدم هذا الهدف دون غيره.

2 ـ 2 ـ 2 ـ تحديد عدد الأعمال التي يشملها التحليل:

بعد أن يتم تحديد الغرض من القيام بعملية التحليل، فإن الإدارة تتجه إلى تحديد عدد الأعمال التي سيتم تحليلها، ومما لا شك فيه فإن عدد الأعمال المشمولة بالتحليل يتأثر بشكل كبير بالهدف الذي من أجله يتم القيام بالتحليل. فعندما تكون الإدارة بصدد تنفيذ برنامج لتقييم الأعمال الموجودة في المنظمة ككل فإن هذا الهدف يفرض على القائمين بالتحليل أو الجهة المكلفة به ضرورة تحليل كافة الأعمال الموجودة في المنطقة. أما إذا كان الهدف من التحليل هو تحسين ظروف العمل لعدد محدد من الأعمال فإن التحليل يجب أن يشمل هذه الأعمال دون غيرها، وفي هذه الحالة لا داعي للقيام بتحليل أعمال أخرى لا توجد فيها أية مشاكل فيما يتعلق بظروف العمل التي تؤدى ضمنها. أن تحديد عدد الأعمال المشمولة ببرنامج التحليل يؤثر على عدد المحللين المطلوبين لأداء المهمة، كما أنه يؤثر على اختيار طريقة معينة دون أخرى لجمع المعلومات الخاصة بالتحليل.

2 ـ 2 ـ 3 ـ تحديد مصدار تهيئة محللي الأعمال:

إن عملية تهيئة المحللين الذين يقومون بعملية تحليل الأعمال تمثل إحدى المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة، وعليها أن تتخذ قراراً بهذا الخصوص

يتناسب مع عدد من المتغيرات والعوامل ذات الأثر في هذا المجال، من بينها حجم المنظمة ومدى توفر إمكانات مالية لديها وطبيعة نشاط المنظمة والهدف أو الغرض الذي من أجله سيتم التحليل. ويشير واقع حال المنظمات الصغيرة إلى قيام مدير الأفراد شخصياً بمهمة تحليل الأعمال دون الحاجة إلى أية مساعدة من أشخاص آخرين، أو قد يكلف بهذه المهمة بعض موظفي المنظمة[1].

والحالات الأكثر شيوعاً في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم هو أن يتم الاعتماد على اختيار محللي من بين المصادر الثلاثة التالية[2]:

أ ـ محللون من داخل المنظمة:

تعتمد بعض المنظمات أسلوب اختيار عدد من موظفيها وتكليفهم بمهمة تحليل الأعمال فيها، وهؤلاء يكونون على معرفة بأساليب العمل وطرق أداء الأنشطة وهذه المعرفة توفر لهم فرصاً ممتازة لتحقيق نتائج دقيقة وشاملة وتفصيلية. وفي هذا الأسلوب يستلزم إدخال هؤلاء الموظفين إلى دورات تدريبية داخل أو خارج المنظمة لأجل أن يكونوا مهيئين للقيام بعملية التحليل. وهذا الأسلوب شائع في عدد من الدول الأوربية وبعض الأقطار العربية ومن بينها العراق، حيث يتم اختيار عدد من موظفي المنظمة ويرسلون إلى دورات تدريبية في المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري وهو مركز متخصص بتطوير العملية الإدارية في كافة منشآت الدولة ويرتبط بوزارة التخطيط، وبعد إكمالهم لهذه الدوارات يقومون بمهمة تحليل الأعمال في منظمتهم، وتشكل من بينهم لجنة مختصة دائمية في المنظمة تقوم بتحليل الأعمال الموجودة حالياً وأية أعمال أخرى مستحدثة أو أية أعمال يطرأ على محتواها قدر من التغيير يستلزم إعادة تحليلها.

---

(1) Roff, H.E. & Watson, T.E.: «**Job Analysis**», London, Institute of personnel management, 1976, p.23.

(2) د. منصور أحمد منصور: «**المبادىء العامة في إدارة القوى العاملة**»، الطبعة الثانية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1979، ص 194.

ومن أبرز مميزات هذا المصدر ما يلي:

1 ـ انخفاض التكاليف التي تتحملها المنظمة مقارنة مع المصادر الأخرى.

2 ـ إن المحللين الداخليين يمتلكون معلومات تفصيلية عن المنظمة كونهم من العاملين فيها.

3 ـ عند الحاجة إلى محللين في المستقبل لتحليل الأعمال الجديدة أو التي يحصل فيها تغيير، فإن المنظمة لا تحتاج إلى مساعدة جهة خارجية لوجود المحللين الداخليين ضمن تنظيمها.

عند اعتماد هذا المصدر لتوفير محللي الأعمال فإن إدارة المنظمة ستواجه مسألة تدريبهم، وإضافة إلى أن أمامها فرصة إرسال هؤلاء المحللين إلى دورات تدريبية في مراكز استشارية متخصصة ـ كما سبق الإشارة ـ فإن هناك مجموعة من الطرق التي يمكن إتباعها لتدريب هؤلاء المحللين وجعلهم مهيئين للقيام بعملية التحليل بكفاءة مناسبة، ومن أبرز هذه الطرق ما يلي(1):

1 ـ توجيه محللي الأعمال إلى قراءة مراجع علمية متخصصة في مجال الأعمال خلال فترة عملهم في لجنة تحليل العمل.

2 ـ توفير نماذج لتحاليل مجموعة من الأعمال مُعدة بشكل دقيق ومتقن وتقديمها لهؤلاء المحللين المتدربين للإطلاع عليها والاستفادة من الأسلوب المتبع في إعدادها.

3 ـ عقد ندوات لمحللي الأعمال تلقى خلالها محاضرات من قبل متخصصين لتوضيح الجوانب المتعلقة بكيفية إعداد التحليل.

4 ـ قيام المحللين المتدربين بإعداد تحاليل الأعمال ويتم ذلك بقيام كل واحد منهم بشكل مستقل بتحليل العمل المعني، وبعدها تم مناقشة جميع

(1) Lanham, E.: «**Job evaluation**», New York, Me Graw-Hill Book Co., 1955, p.178.

التحاليل المعدة من قبل جميع المحللين.

ولأجل استكمال إعداد المتدربين فإنه من المفضل أن يقوموا بجولات في أقسام المنظمة المختلفة للتعرف على طبيعة الأعمال التي تؤدى ضمن هذه الأقسام وعلى أنماط نظم الإنتاج المعتمدة وبشكل دقيق، كما إنه من الضروري بالنسبة لهؤلاء المحللين المتدربين أن يعرفوا بعض المعلومات عن المصطلحات الفنية المستخدمة في الإنتاج، وكذلك من المناسب أن تتوفر لديهم بعض المعلومات الهندسية لأجل استيعاب محتوى الأعمال عند القيام بتحليلها(1). إن هذه الجولات والمعلومات الفنية المتخصصة إضافة إلى العمليات التدريبية آنفة الذكر، تجعل المحلل الداخلي على استعداد عالي للقيام بمهمة التحليل، ومن غير شك فإن الممارسة الميدانية لهذا النوع من المحللين ستكون كفيلة بصقل إمكاناتهم ورفع مؤهلاتهم العملية للقيام بمهمة التحليل.

ب ـ محللون من منظمة استشارية متخصصة:

هناك بعض المنظمات التي تتخصص بتقديم الاستشارات الإدارية والفنية ومثل هذه المنظمات توجد في العديد من الدول، وتكون هذه المنظمات ذات خبرة معمقة في مجال الخدمات الاستشارية التي تتخصص بها. وفي مجال تحليل العمل فإن بعض منظمات الأعمال تتجه إلى طلب خدمات مثل هذه المراكز ليقوم اختصاصيون من هذه المراكز الاستشارية بعمليات تحليل الأعمال، وعلى الأغلب ترافق عملية التحليل أنشطة أخرى لاحقة لها كأن تستخدم نتائج التحليل لتطبيق برنامج لتقييم الأعمال في منظمة الأعمال. وأبرز إيجابيات هذا المصدر لتهيئته محللي الأعمال ما يلي:

(1) Paterson, T.T.: «**Job Evaluation: Volume 2-A manual for the Paterson Method**», Second impression, London, business book, 1973, p.15.

1 ـ يتمتع محللو الأعمال العاملون في مراكز استشارية متخصصة بخبرة إدارية وفنية عالية.

2 ـ تخلص إدارة منظمة الأعمال التي يتم فيها تحليل العمل من مسؤولية توفير محللين من داخلها وما يصاحبه من جهد وعبء إداري.

3 ـ قصر الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز عمليات التحليل مقارنة مع الفترة اللازمة عندما تتم عمليات التحليل من قبل محللين داخليين.

ومع ما تتضمنه هذا المصدر من إيجابيات فإنه لا يخلو من سلبيات أبرزها ما يلي:

1 ـ ارتفاع التكاليف نسبياً.

2 ـ قلة المعلومات التي يمتلكها المحللون المختصون التابعون لمنظمة استشارية عن أعمال المنظمة التي يجري فيها تحليل العمل وعن طبيعة أنشطتها وتنظيمها الداخلي، مما قد يؤثر بشكل سلبي على كفاءة تحليلهم لأعمال هذه المنظمة.

ولمعالجة هذه السلبيات تعتمد بعض منظمات الأعمال أسلوباً يضمن احتواء إيجابيات هذا المصدر والمصدر الذي سبقه، ويتمثل هذا الأسلوب بأن ترسل المنظمة الاستشارية بعض المتخصصين فيها إلى منظمات الأعمال ليكونوا بمثابة مشرفين وموجهين لفريق العمل الذي تهيئه منظمة الأعمال من بين موظفيها للقيام بمهمة تحليل الأعمال، وبموجب هذا الأسلوب فإن إدارة منظمة الأعمال ستضمن توفر عنصر الخبرة المتخصصة العالية من خلال وجود الاختصاصين في داخل المنظمة والعائدين إلى المركز الاستشاري كما أنها ستضمن إمكانية تنفيذ موظفيها المنضمين إلى فريق العمل لبرامج التحليل اللاحقة في المستقبل.

جـ ـ محللون يعملون لحسابهم الخاص:

توجد في بعض الدول مكاتب متخصصة يعمل فيها محللون مختصون يعملون لحسابهم الخاص، ولما كانت هناك بعض منظمات الأعمال التي لا تتوفر لديها الإمكانات المالية أو الفنية، التي تساعدها على تهيئة بعض موظفيها ليعملوا كمحللين أعمال أو على الاستعانة بالمنظمات الاستشارية المتخصصة للاستفادة من خدماتها، فإن مثل هذه المنظمات قد تلجأ إلى الاستعانة بهؤلاء المحللين الذين يعملون لحسابهم الخاص في مكاتب خاصة بهم، وبموجب هذا الأسلوب يقوم محلل متخصص واحد بمهمة تحليل أعمال المنظمة التي تطلب خدماته، وقد يستعين هذا المحلل بعدد من موظفي المنظمة لمساعدته في مهمته في إجراء بعض الأعمال الكتابية والأرشفة وغيرها وليس كمحللين كما هو في المصدرين السابقين. وهذا الأسلوب محدود الانتشار مقارنة مع الأسلوبين الأول والثاني.

2 ـ 3 ـ طرق جمع المعلومات عن الأعمال:

إن جمع المعلومات عن الأعمال المطلوب تحليلها تمثل صلب عملية التحليل، حيث يتطلب الأمر توفير معلومات تفصيلية عن كل عمل. ولأجل ذلك تعتمد عدة طرق لكل واحدة منها مزاياها وعيوبها. وعلى الجهة المكلفة بالتحليل أن تختار تلك الطريقة التي تتناسب مع مجموعة متغيرات أبرزها ما يلي[1]:

1 ـ نوع الأعمال المطلوب تحليلها.
2 ـ طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وحجمها التنظيمي.
3 ـ حجم الإمكانات المالية المتاحة والمخصصة لعملية التحليل.
4 ـ حجم الكادر البشري المتوفر والمؤهل للقيام بعملية جمع المعلومات.
5 ـ درجة مهارة المحللين المكلفين بالتحليل.

---

(1) Roff & Watson: Op. Cit., p.24.

6 ـ الوقت المحدد لجمع المعلومات.

وفيما يلي أبرز الطرق الشائعة لجمع المعلومات:

2 ـ 3 ـ 1 طريقة المقابلة Interview method:

يقوم محلل العمل بعقد لقاءات مع القائم بالعمل ومع رئيسه المباشر ويطرح ضمن هذه اللقاءات عدداً من الأسئلة ليحصل على إجابات عليها. وتنصب، بطبيعة الحال، هذه الأسئلة على العمل المطلوب تحليله. وتعقد هذه المقابلات في المكان الذي يؤدى فيه العمل أو أي مكان آخر يخصص لهذا الغرض. هذه الطريقة تكون ذات فائدة في الحصول على معلومات دقيقة وتفصيلية، خاصة عندما تكون الأعمال المزمع تحليلها معقدة مما يستلزم معرفة الكثير من التفاصيل الخاصة بالعمل من القائم به مباشرة. كما أنها تكون مناسبة عندما يكون عدد الأعمال المطلوب تحليلها قليلاً نسبياً[1].

تؤثر قدرة القائم بالعمل على تذكر كل التفاصيل الخاصة بعمله ورغبته في التعاون مع المحلل بشكل كبير على درجة دقة المعلومات التي يحصل عليها المحلل من خلال اعتماده هذه الطريقة. إضافة إلى أن مدى القائم بالعمل على التعبير عن أفكاره بصياغات لفظية مناسبة تؤثر على مدى فهم المحلل لكل التفاصيل الدقيقة الخاصة بالعمل موضع التحليل[2].

2 ـ 3 ـ 2 ـ طريقة الملاحظة Observation Mehtod:

بموجب هذه الطريقة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالعمل خلال قيام المحلل بجمع المعلومات عن العمل أثناء قيام القائم به بالأداء الفعلي، ويفضل أن تتم عملية الملاحظة في نفس المكان الذي يؤدى فيه العمل فعلياً، لأجل أن تتوفر للمحلل فرصة التعرف على ظروف العمل الحقيقة كدرجة الحرارة

(1) Quible: Op. Cit., p.348.

(2) د. السيد محمد خيري: «علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية»، الجزء الأول، القاهرة، دار النهضة العربية، سنة النشر غير مدونة، ص 103.

والضوضاء والأبخرة ونوعية الملابس المستخدمة في العمل ومعدات السلامة المهنية المتوفرة وما إلى ذلك من تفاصيل ذات أهمية.

وبصدد هذه الطريقة يشير «بيلكر Belcher» إلى أنها تعتبر أفضل طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهمية النسبية للمهام المختلفة التي يتضمنها العمل المطلوب جمع المعلومات عنه[1].

إضافة إلى ما سبق، فإن من الجوانب الإيجابية التي تتضمنها هذه الطريقة ما يلي:

1 ـ إن المعلومات التي يتم جمعها تتميز بالدقة النسبية لأنها تعتمد على تقديرات المحلل ذاته وليس على تقديرات شخص آخر.

2 ـ أن هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت طويلة نسبياً لملاحظة القائم بالعمل دون التأثير على تدفق العمل وعلى استمراره.

3 ـ بما أن هذه الطريقة يمكن اعتمادها في الحالات التي تتطلب أن يترك القائم بالعمل مكان عمله الفعلي وتجري عملية الملاحظة في مكان آخر يخصص لهذا الغرض، فإنها تسهل عملية تحليل الأعمال المعقدة نسبياً والتي قد يصعب جمع الملاحظات عنها أثناء تنفيذها في مكان العمل الفعلي. حيث قد يصعب على المحلل التواجد في مكان العمل الفعلي بسبب وجود درجة خطورة عالية في هذا المكان ناتجة عن طبيعة العمل.

ومع أن هذه الطريقة تشمل الإيجابيات المذكورة أعلاه، إلا أنها لا تخلو من سلبيات، أبرزها:

1 ـ أنها لا تضمن حصول المحلل على كافة المعلومات المطلوبة، لأن بعض الأعمال تتضمن تفاصيل تتطلب الاستفسار من القائم بالعمل.

(1) Belcher, D.W.: «**Compensation Administration**». New York. Prentice-Hill, Inc., 1974, p.113.

2 ـ قد يؤثر طول فترة الملاحظة بشكل سلبي على الحالة النفسية للقائم بالعمل.

ومما تجدر الإشارة له، إن اعتماد هذه الطريقة في جمع المعلومات قد يستلزم في بعض الحالات استخدام التصوير السينمائي كوسيلة مساعدة لإعادة عرض بعض التفاصيل الدقيقة والتي قد تؤدي من قبل القائم بالعمل بسرعة بحيث لا يتمكن المحلل من تحديد الأنشطة بدقة(1).

2 ـ 3 ـ 3 ـ طريقة الملاحظة والمقابلة Observation and interviewing method

لغرض الجمع بين ما تتضمنه طريقتي الملاحظة والمقابلة من إيجابيات، فإن بعض منظمات الأعمال تعتمد أسلوب الجمع بينهما، بهدف ضمان الحصول على معلومات أكثر دقة وذات شمولية مناسبة ومتكاملة.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة تستلزم وقتاً ولكنه أكثر من بقية طرق جمع المعلومات، إلا أن مستوى الدقة ودرجة التكامل التي تتصف بها المعلومات التي يتم الحصول عليها بموجبها تبرر هذه الكلفة وهذا الوقت الإضافيين(2). ولكن هذا يبقى مشروطاً بأن تضمن الجهة القائمة بالتحليل استثمار هذا الوقت المضاف للتأكيد على الجوانب التي لم يتم الحصول على معلومات وافية بشأنها.

ومن الحالات التي تشجع اعتماد هذه الطريقة، هي قلة عدد الأعمال المطلوب تحليلها، وارتفاع نسبة العاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة مما يؤثر سلباً على مدى إمكانية استخدام طريقة الإستبيان. وعند اعتماد هذه الطريقة

(1) Boydell, T.H.: «**A Guide to job analysis**», third impression, London, British Association for commercial industrial education, 1973, p.29.

(2) Wilhelm, C.L. & Roy, T.S.: «Collecting data through interviews and observations», In Rock, M.L. (ed).: «**Handbook of wage and salary administration**». New York, Mc Graw-Hill Book, Co., 1972, p.43.

فإن المحلل يعتمد أحد الأسلوبين التاليين(1):

أ ـ القيام بملاحظة القائم بالعمل وهو يؤديه دون التحدث معه والاكتفاء بتثبيت ملاحظاته وتدوينها لحين انتهائه من أداء بعض مراحل عمله، ثم بعدها يبدأ بتوجيه الأسئلة له لاستيضاح تلك الجوانب غير المفهومة من قبله.

ب ـ قيام المحلل بملاحظة القائم بالعمل وتوجيه الأسئلة له في نفس الوقت مباشرة. وبموجب هذا الأسلوب يكون على المحلل أخذ ملاحظات من خلال عملية الملاحظة ومن إجابات القائم بالعمل على الأسئلة المطروحة عليه، ويقوم المحلل بعد انتهاء المقابلة والملاحظة بتدوين معلومات بالشكل الذي يكمل بعضها البعض الآخر.

إن هذه الطريقة يمكن أن تكون مناسبة لمنظمات الأعمال في الدول النامية لكونها لا تحتاج إلى أن يقوم القائم بالعمل بقراءة استبيان أو الإجابة تحريراً على أية أسئلة، كما أنها توفر قدر مناسب من الإمكانية للمحلل لكي لا يتأثر بشكل سلبي بسلوك بعض القائمين بأداء الأعمال والهادف إلى تضخيم المهام التي تتضمنها أعمالهم، لأجل إعطائها أهمية أكبر ولخلق شعور لدى الآخرين بضخامة الأعباء التي ينجزوها، متأثرين ببعض الاعتبارات النفسية والاجتماعية.

2 ـ 3 ـ 4 ـ طريقة الإستبيان Questionnoire Method:

بموجب هذه الطريقة تقوم الجهة المكلفة بتحليل الأعمال في المنظمة بإعداد استمارة إستبيان تتضمن مجموعة أسئلة ذات علاقة بالعمل، وتوزع هذه الاستمارة على العاملين المعنيين ليقوموا بالإجابة على هذه الأسئلة.

وقد يتم اعتماد استمارة إستبيان موحدة لجميع المهن في المنظمة، أو أن يُصار إلى تهيئة أكثر من نموذج واحد، بحيث يخصص كل نموذج لمجموعة من الأعمال، وبذلك يعتمد بطبيعة الحال على حجم الفروقات الموجودة بين

(1) U.S. Department of labour: «**Handbook for analyzing jobs**», New York, U.S. Government printing office, 1972, p.12.

الأعمال المختلفة في المنظمة، ومهما كان عدد النماذج التي سيتم اعتمادها، فإن هناك أمور أساسية يجب مراعاتها عند إعداد الاستمارة تتركز على ضرورة مراعاة البساطة في صياغة الأسئلة وأن تكون واضحة وأن يتوفر قدر من التكامل بين المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإجابات(1).

وفي الحياة العملية فإنه من الشائع استخدام طريقة المقابلة مع هذه الطريقة لأجل ضمان حصول محللي الأعمال على معلومات كاملة، ويؤكد المختصون في هذا المجال ضرورة عدم اعتماد هذه الطريقة لوحدها، إلا في الحالات الاستثنائية التي يتطلب فيها توفير المعلومات بسرعة، وقد دفعت مثل هذه الآراء بعض منظمات الأعمال إلى اقتصار استخدام هذه الطريقة عند القيام بتحليل الأعمال الإدارية والإشرافية وعدم استخدامها لتحليل الأعمال التنفيذية الواقعة في قاعدة الهيكل التنظيمي(2).

ولهذه الطريقة مجموعة مزايا، أبرزها(3):

1 ـ إنها طريقة سريعة مقارنة بالطرق الأخرى.

2 ـ توفر فرصة للمحلل للاتصال بعدد كبير من العاملين.

3 ـ تكاليفها قليلة نسبياً.

كما أن هناك بعض الجوانب السلبية التي تثار بصددها، أبرزها:

1 ـ صعوبة تصميم استمارة الأسئلة.

2 ـ احتمال عدم الحصول على معلومات كاملة.

3 ـ ضعف العلاقات والاتصالات الشخصية بين المحللين والقائمين بالأعمال.

---

(1) Zollitisch, H.G. & Langsner, A.: **«Wage and salary administration»**, Ohio, South-Western publishing Co. 1970, p.282.

(2) د. منصور أحمد منصور: مصدر سابق، ص 197.

(3) د. عادل حسن: **«إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية»**، بيروت، دار الحكيم للطباعة والنشر، 1969، ص 114.

2 ـ 3 ـ 5 ـ طريقة سجل الأداء Log Method؛

يعتمد في بعض منظمات الأعمال أسلوب وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها، ويسمى سجل الأداء أو سجل الملاحظات اليومية، وتثبت الأنشطة وفق فتراتها الزمنية التي تستغرقها، حيث يثبت وقت البدء ووقت الانتهاء من كل نشاط. وهذه السجلات تُعدُّ أساساً لأغراض تنظيمية، إلا أنه بالإمكان استخدامها من قبل محلل العمل لكي يأخذ منها ما تحتاجه من معلومات عن الأعمال المطلوب تحليلها(1).

وهذه الطريقة قليلة الاستخدام مقارنة مع الطرق الأربعة السابقة الذكر، لأنها قد لا توفر معلومات كافية يستطيع أن يستند إليها المحلل في ادائه لمهمة التحليل.

وبشكل عام، فإن عملية المفاضلة بين طرف جمع المعلومات تأخذ في الاعتبار العوامل التالية(2):

1 ـ الموقع الجغرافي الذي يؤدى فيه العمل ومدى ما يتضمنه هذا الموقع من خطورة.

2 ـ طبيعة الظروف البيئية التي يؤدى ضمنها العمل.

3 ـ درجة التطور التكنولوجي للمكائن والمعدات المستخدمة لأداء العمل.

4 ـ مدى تأثير طريقة جمع المعلومات على انسيابية العمل «Work Flow».

5 ـ نسبة الأفراد العاملين من الأميين إلى مجموع القوى العاملة في المنظمة.

6 ـ درجة المعرفة التي يتمتع بها القائم بالعمل.

7 ـ درجة تعقد العمل المطلوب تحليله.

---

(1) Henderson, R.I.: **«Compensation management: Rewarding perfomance in the modern organization»**. Vurgina, Rest on publishing Co. Inc, 1976, p.86.

(2) Ibid. p.92.

8 ـ طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة.

2 ـ 4 ـ الاتجاهات الحديثة في تحليل العمل:

إن الاهتمام بتحليل العمل من قبل المتخصصين بعلم الإدارة كان موجهاً بشكل رئيسي إلى الجوانب الخاصة بتحديد واجبات الوظيفة وخطواتها وتفصيلاتها والظروف البيئية التي تؤدى ضمنها، كما أن الاهتمام أخذ يشمل جوانب أخرى كتحديد الخصائص والسمات الإنسانية اللازمة لأداء الوظيفة بنجاح وكفاءة. وضمن هذا الإطار فإن تحليل العمل يكون ذا فائدة كبيرة في مجالات ووظائف متعددة من وظائف إدارة الأفراد كتحسين نظم العمل، وإحداث تبسيط في الإجراءات التي يتضمنها العمل، وتهيئة ظروف عمل مناسبة، وغيرها من الجوانب التي سنتناولها في فقرة لاحقة. إلا أن فاعليته تكون محدودة ضمن مجال الاختيار والتعيين، والسبب هو خلوه من التحديد الواضح والدقيق للصفات والسمات الإنسانية المطلوبة لأداء العمل بنجاح، وعلى وجه التحديد، فإن تحليل العمل يخلو من التحديد الكمي للمواصفات والسمات المطلوب توفرها في الفرد. وعلى الرغم من وجود صعوبة بالغة في تكييم الجوانب الإنسانية، إلا أن هناك بعض الجهود التي بُذلت من قبل بعض المتخصصين في العلوم الإدارية وفي علم النفس بهدف وضع تحديد دقيق للصفات الإنسانية ووضع تعاريف دقيقة وواضحة لهذه الصفات، وتحديد أهمية كلٍ منها للعمل والمقدار الواجب توافره في الفرد من كل صفة بالنسبة للوظيفة التي يجري تحليلها(1).

أي أن تحليل العمل يجب أن يتضمن تحديداً واضحاً لدرجة الصفة الإنسانية الواجب توفرها في الفرد لكي يتمكن من أداء العمل بكفاءة. فقد تتطلب وظيفتان توفر نفس الصفة في الفرد ولكن بدرجات متفاوتة، فهذه الصفة

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية»، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990، ص 235.

قد تكون أكثر أهمية وأكثر ضرورة لإحدى هاتين الوظيفتين عن الأخرى. ولتوضيح ذلك نأخذ مثالاً على الحالة. إذا افترضنا أن وظيفة مشرف عمل ووظيفة مدير مركز تجاري تحتاجان إلى توفر صفة قوة الإقناع بالأفراد المكلفين بالقيام بهما، فهل هذا يعني أن الوظيفتين تحتاجان إلى توفر هذه الصفة بنفس الدرجة؟ الجواب سيكون بالتأكيد كلا، فهناك اختلاف واضح في درجة حاجة مدير المركز التجاري إلى قوة الإقناع عن حاجة مشرف العمل إليها. فالأول بحكم تعامله مع عدد كبير من الزبائن والمنافسين وبمستويات مختلفة وأهمية أنشطته اليومية وحجم معاملاته التجارية، فإنه يحتاج إلى امتلاك قدر أكبر من قوة الإقناع من مشرف العمل. رغم أن الثاني أيضاً يحتاج إلى توافر هذه الصفة فيه ولكن بدرجة أقل. فلذلك يجب أن يكون هناك توضيح دقيق لدرجة الحاجة إلى الصفة بالنسبة لكل وظيفة.

ولمعالجة هذا الجانب فقد ابتكر علماء النفس نوعين رئيسين من الطرق(1):

1 ـ طريقة المبيان النفسي أو سيكوجراف الوظيفة Job Psychograph: وهذه الطريقة ابتكرها «موريس فيتيليس M.S. Viteles»، وتتضمن وضع قائمة بجميع المهارات والقدرات والخصائص التي يمكن أن تكون ضرورية لجميع الوظائف، وكذلك وضع سلم تقدير Scale يفسح المجال للمحلل لتقدير درجة أهمية كل صفة من هذه الصفات للقيام بالوظيفة المطلوب تحليلها. ويشمل المبيان النفسي 32 صفة. يعتقد فيتيليس أنها تضم كافة الصفات الإنسانية التي تلزم لكل الوظائف، كما وضع سلم تقدير خماسي التدريج ليستعين به محللو الأعمال عند تقديرهم لمدى أهمية كل صفة لأداء الوظيفة المطلوب تحليلها، وهذه الدرجات الخمس هي:

1 ـ غير مهم.

(1) نفس المصدر السابق: ص 236 ـ 237.

2 ـ قليل الأهمية.

3 ـ يلزم بقدر متوسط.

4 ـ كبير الأهمية.

5 ـ هام جداً.

فيقوم المحلل بتحديد إحدى هذه الدرجات الخمسة أمام كل واحدة من الصفات التي يتضمنها المبيان بالنسبة لكل وظيفة مطلوب تحليلها، وهذه الدرجة تشير إلى مقدار حاجة الوظيفة للصفة قيد البحث.

ب ـ طريقة القياس الموضوعي عن طريق الاختبارات السيكولوجية لقياس خصائص العاملين الذين يؤدون الوظيفة بنجاح:

ويشير واقع الحال إلى عدم انتشار استخدام هاتين الطريقتين على الأقل في المرحلة الحالية، ومما لا شك فيه أن أية طريقة من هذا النوع هي محاولة بهدف زيادة دقة تحاليل الأعمال ومن الممكن أن تثار بشأنها ملاحظات لإغنائها ونكتفي بهذا القدر من التفصيل بخصوص هاتين الطريقتين(1).

2 ـ 5 ـ عوامل زيادة فاعلية تحليل العمل:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن يحاول محللو الأعمال الالتزام بها بهدف زيادة فاعلية عملية التحليل، وهذه العوامل هي(2):

1 ـ الحصول على معلومات دقيقة وموثوق بها، فلا يكفي الاعتماد على طريقة الاستبيان مثلاً في أخذ المعلومات، وذلك لأن القائم بالعمل قد لا يتمكن

(1) لمزيد من التفاصيل حول هاتين الطريقتين يمكن الرجوع إلى:
د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 235 ـ 242.

(2) British Institute of mangament: «**Job evaluation: Apradical Guide**», London, B.L.M., 1961, p.22.
ونعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: «**إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي**»، بغداد، مطبعة العمال المركزية، 1990، ص 27 ـ 28.

من التعبير بدقة عن تفاصيل عمله، أو أنه قد يتقصد بالمبالغة في عمله لأسباب نفسية واجتماعية.

2 ـ بذل جهود عالية للتقيد بالهدف الذي من أجله تجرى عملية التحليل، فالالتزام بالهدف يجعل التحليل يتجه بالاتجاهات التي تؤدي إلى الحصول على المعلومات ذات الفائدة الحقيقية لتحقيق الهدف المحدد. على الرغم أنه في واقع الحال تواجه إدارة المنظمة صعوبات تعيق تحقيق ذلك، وذلك لتكرر الحاجة إلى تحليل العمل بسبب تعدد المجالات التي يستخدم فيها وتعدد الأغراض التي يخدمها، فلذلك فإن أغلب المنظمات تقوم بإعداد تحليل لأعمالها بصورة شاملة بحيث يخدم لكافة الأغراض والاستخدامات.

3 ـ اعتماد مبدأ القيام بالمراجعة المستمرة لتحاليل الأعمال. فالمنظمة تعيش في بيئة متغيرة وأن أهداف المنظمة تعيش حالة تطور وتغير مستمرين مما يستلزم القيام بمراجعة تحاليل الأعمال، لكي تضمن إدارة المنظمة احتواء التحليل على المسؤوليات والصلاحيات الحالية، أي تحديد المحتوى الحقيقي للعمل كما هو عليه الآن. ويعتمد عدد مرات القيام بهذه المراجعة على عدد تكرر حالات حصول تغييرات في أعمال المنظمة، ومن المفضل أن يقوم مشرف العمل بإبلاغ الجهة المكلفة بالتحليل ـ لجنة تحليل العمل مثلاً ـ بأية تغييرات تحصل في الأعمال لأجل قيامهم بمراجعة التحليل الخاص بالعمل المعني وتعديله بما يتناسب والوضع الجديد للعمل.

4 ـ ضرورة أن يتم التحليل تحت إشراف اختصاصيين في هذا المجال، سواء في مراكز استشارية متخصصة أو ممن يعملون لحسابهم الخاص ـ كما سبق الإشارة ـ وذلك لإعطاء عملية التحليل بعداً علمياً وضمان تنفيذها بدقة.

5 ـ التخطيط لعمليات تحليل العمل قبل البدء بها، بحيث يتم تحديد الهدف من التحليل وكذلك تحديد مدى شمولية برنامج التحليل لكافة أعمال المنظمة أو شموله لجزء منها وتحديد المصادر التي تعتمد لتهيئة محللين للقيام

بعملية التحليل قبل البدء بها.

6 ـ اختيار طريقة جمع المعلومات ـ أو أكثر من طريقة ـ التي تتناسب والحالة التي تعيشها المنظمة وطبيعة الأعمال المطلوب تحليلها وبما يتناسب ومجموعة العوامل المؤثرة بهذا الخصوص ـ والتي سبق الإشارة إليها ـ، فالدقة في اختيار الطريقة التي تؤثر على صحة وشمولية المعلومات وبالتالي تؤثر على دقة عمليات التحليل ككل.

7 ـ اعتماد الأسس العلمية في التحليل، بحيث تجري عملية تبويب المعلومات وترتيبها في وصف العمل بشكل علمي منظم، للاستفادة منها بما يعطي صورة كاملة وحقيقية عن محتوى العمل.

2 ـ 6 ـ مجالات استخدام نتائج تحليل العمل:

تستخدم نتائج عملية تحليل العمل والمتمثلة في وصف العمل وتوصيفه في عدة مجالات ضمن منظمة الأعمال، وتساهم في تنفيذ أغلب الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد في المنظمة، فمن خلال اعتماد تحاليل الأعمال تقوم الإدارة بإنجاز الوظائف الرئيسية المتعلقة بالقوى العاملة بكفاءة وبما يضمن المحافظة على قوة العمل الموجودة ورفع درجة الرضا لديها، وكذلك تضمن تحقيق أهداف المنظمة بمستوى مناسب من الكفاءة. وهذه المجالات هي ما يلي:

1 ـ تقييم العمل:

إن تقييم العمل يعتبر من أبرز المجالات التي تحتاج إلى نتائج تحليل العمل، فهو يمثل الأساس الذي يعتمد لتحديد قيمة أي عمل بالعلاقة مع الأعمال الأخرى. وبدون اعتماد نظام التقييم على وصف العمل المعدّ ضمن عملية التحليل فإنه لا يمكن أن يطبق بشكل عادل ودقيق، فلا يمكن اعتماد التقدير الشخصي لأعضاء لجنة التقييم أو لأية جهة أخرى لتحديد محتوى العمل

دون تحليله[1]. فهناك جوانب تفصيلية ودقيقة تتعلق بالعمل تستلزم أن يكون التحليل مكتوباً ومثبتاً بشكل واضح لكي يمكن اعتماده في عملية تحديدالقيمة النسبية للعمل. وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المنظمات التي تقوم بإعداد تحليل العمل لأجل استخدامه في عملية تقييم العمل، أي يكون التقييم هو السبب والدافع للقيام بالتحليل، وقد لا تستخدم نتائج التحليل ـ في هذه المنظمات ـ لأية أغراض أخرى عدا التقييم.

2 ـ الاختيار والتعيين:

تعتمد عمليات اختيار وتعيين العاملين الجدد على نتائج عمليات تحليل العمل، فالتحليل يتضمن تحديداً دقيقاً للمواصفات الواجب توفرها في القائم بالعمل لكي يتمكن من أداءه بنجاح، ومن خلال إجراء مقارنة بين هذه المواصفات المتوفرة في الشخص المتقدم للتعيين يمكن اتخاذ قرار مناسب لتحديد مدى صلاحيته للقيام بالعمل من عدم صلاحيته[2]. كما أن توفر تحاليل كاملة ومكتوبة للأعمال لدى اللجنة التي تقوم بمقابلة المتقدمين للتعيين، يوفر لهذه اللجنة فرصة أفضل لزيادة كفاءة المقابلة من خلال توفر معايير محددة لدى اللجنة تمكنها من الاعتماد عليها خلال المقابلة لتحديد صلاحيته أو صلاحية المتقدمين للتعيين[3].

3 ـ التدريب:

تُعتمد نتائج تحليل العمل في تحديد الاحتياجات التدريبية في منظمة الأعمال وكذلك تشكل أساساً في تطوير برامج التدريب، حيث من المفروض أن تستند إلى تحليل العمل عملية تحديد محتويات البرنامج التدريبي، ومقدار

---

(1) Henderson: Op. Cit., p.134.

(2) Rouleau, E.J. & Krain, B.F.: «Using job analysis to desing selection procedures» **Public personnel management**, sep-Oct., 1975, Vol 4 No.5. p.301.

(3) Rush, C.H. & Bellows, R.M.: Job evaluation fo A small business». **Personnel psychology**, Vol.2, No.3, 1969, p.303.

الوقت اللازم للتدريب وكذلك عملية اختيار المتدربين بحيث تكون مهاراتهم ومعارفهم تتفق مع احتياجات الأعمال التي سيقومون بتدريب المتدربين عليها[1]. ومما لا شك فيه وجود برامج تدريبية كفؤة ضمن المنظمة تساهم في تحقيق إدارة المنظمة لنتائج إيجابية وكذلك تزيد من اندفاع العاملين للعمل وترفع من روحهم المعنوية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحليل العمل الذي يتم القيام به لغرض أن يُعتمد في وضع وصياغة برامج تدريبية يجب أن يتم التركيز فيه على متطلبات المهارة والخبرة، وذلك لأجل إبراز ما يتطلبه العمل المعني منها، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الكفيلة بتوفير هذه المهارات والخبرات لدى الأفراد المتدربين[2].

4 ـ النقل والترقية:

عند قيام المنظمة بإجراء تحليل شامل لجميع أعمالها فإن ذلك سيتيح للعاملين فيها مجالات أوسع للترقية من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي أعلى، أو حتى للنقل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ضمن نفس المستوى التنظيمي، والسبب يرجع إلى اتضاح متطلبات كل وظيفة وإمكانية معرفة كل منتسب للمنظمة للمؤهلات المطلوبة للنجاح في أداء الأعمال الأخرى[3]. ومن جانب آخر، فإن توفر نتائج التحليل ستجعل الإدارة قادرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة في مجال النقل والترقية من خلال إتاحة الفرصة أمامها للمقارنة بين متطلبات الوظيفة الحالية للفرد والوظيفة التي يزعم الترقية أو النقل إليها[4]. وفي المنظمات التي لا تعتمد نتائج التحليل كأساس لعمليات النقل والترقية،

(1) U.S. Department of labour: Op. Cit., p.2.
(2) Otis, J.L.: «Job analysis«, **Personnel psychology**. Vol.5, Nunn.1, spring 1972, p.28.
(3) Flippo: Op. Cit., p.121.
(4) Bennet, C.L.: «Defining the maneger's Job», New York, the American management association, 1968, p.33.

تظهر بين الحين والآخر مشاكل تتمثل في فشل بعض الأفراد المنقولين إلى وظائف أخرى أو اللذين تمت ترقيتهم إلى مواقع أعلى بوظائفهم الجديدة نتيجة لعدم امتلاكهم للمؤهلات الكافية لأداء هذه الوظائف.

5 ـ تقييم الأداء:

إن عملية أداء العاملين في منظمات الأعمال تستلزم توفر عدد من المعايير أو المقاييس المقبولة، وتعتبر أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل بمثابة المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المتعلقة بالأعمال والتي تعتمد من قبل إدارة الأفراد كأساس موضوعي لتحديد معايير الأداء[1]. ولغرض قياس كفاءة الأداء فإن الأمر يتطلب وجود أهداف محددة مسبقاً لمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط أو المستهدف، لتحديد مستوى الكفاءة والكشف عن نقاط الاختلاف والانحراف لمعالجتها لاحقاً، ولذلك فإن الأمر يتطلب تحديد هدف محدد لكل عمل، ويفضل أن يكون الهدف محدد بشكل كمي لغرض اعتماده كأساس وكمعيار لقياس مدى كفاءة الأداء[2].

6 ـ تخطيط القوى العاملة:

أن لكل منظمة أعمال هدفاً محدداً ـ أو مجموعة أهداف ـ خلال فترة زمنية قادمة، ولأجل تحقيق هذا الهدف فإن إدارة المنظمة تحدد مجموعة من الواجبات والمهام والأنشطة المطلوب تنفيذها لبلوغ هذا الهدف. ومن خلال نتائج تحليل العمل فإن الإدارة ستتمكن من تحديد المواصفات والمؤهلات المطلوب توفرها في الأفراد اللازمين لأداء الأعمال، وبالتالي ستتمكن من تحديد عدد الأشخاص المطلوبين من كل مستوى من مستويات المهارة والخبرة والمعرفة وغيرها من المواصفات الأخرى للقيام بالواجبات والمهام والأنشطة

(1) Lovejoy, L.C.: «**Wage and salary administration**». New Yor, The ronald press Co., 1969, p.131.
(2) Flippo: Op. Cit., 121.

الضرورية لتحقيق تلك الأهداف(1). أي أن إدارة المنظمة تقوم بتحديد ما يجب القيام به من أنشطة ومن خلال تحليل العمل يمكن تحديد عدد ومواصفات الأفراد المطلوبين للقيام بهذه الأنشطة. من كل ما سبق نخلص إلى القول بأن تحليل العمل يوفر أساس علمي لتخطيط القوى العاملة في منظمة الأعمال، فبموجب هذا المنطق يمكن أن نستنتج بأن تحليل العمل إذا ما اعتمد بشكل علمي وموضوعي في تخطيط القوى العاملة، فإن المنظمة ستأخذ حاجتها من القوى العاملة من سوق العمل وفق حاجتها، أي لا تأخذ أعداد فائضة من الأفراد العاملين، وكذلك فأنها ستختار تلك العناصر الأكثر تأهيلاً وقدرة على أداء الأعمال، لتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الأعمال التي سيقومون بها.

7 ـ السلامة المهنية:

تحتل السلامة المهنية مكانة بين وظائف ومهام إدارة الأفراد، فالإدارة في منظمات الأعمال الحديثة تبذل جهوداً استثنائية للمحافظة على الأفراد العاملين فيها. ولتلافي بعض حوادث العمل، فإن المعنيين يقومون بدراسة تحاليل الأعمال دراسة معمقة للكشف عن مواطن الخطورة قبل وقوع الحوادث، وهذه العملية توفر عدداً كبيراً من ساعات العمل التي يمكن أن تضيع بسبب الحوادث الصناعية، لذلك ولأهمية الموضوع فإن المعنيين يهتمون بإعداد تحاليل أعمال دقيقة ومتكاملة توضح كافة المخاطر التي تتضمنها الأعمال(2). ومن الضروري التأكيد على أن المخاطر والحوادث المحتملة الوقوع قد تكون بعضها ناتجة عن ظروف خاصة بالمنظمة وهي ليست ملازمة للأعمال ذاتها، ولذلك يمكن إزالتها أو على الأقل تقليل احتمال حدوثها إلى أدنى حدود ممكنة(3). وتعتمد بعض منظمات الأعمال أسلوب زج أحد العاملين في قسم السلامة المهنية ضمن تحليل العمل، لأجل أن يطلع على مواقع العمل الفعلية وعلى التفاصيل الدقيقة

---

(1) Silbson: Op. Cit., pp. 34-35.

(2) Dunn & Rachel: Op. Cit., p.138.

(3) Roff & Watson: Op. Cit., p.7.

لأوصاف الأعمال واكتشاف جوانب الخطورة في الوظائف، ومن ثم العمل على توفير مستلزمات السلامة المناسبة لمواجهة الخطورة، وكذلك تقديم الاقتراحات بشأن إجراء تعديلات في مواقع العمل أو طرق الإداء بما يضمن تحليل الحوادث إلى أدنى حد ممكن.

8 ـ التوجيه والإرشاد المهني:

إن دور المشرف على العمل أو المرشد المهني يحتل أهمية بارزة في بعض منظمات الأعمال، وبشكل خاص الصناعية، وأن عملية دراسة المشرف لتحاليل الأعمال التي هي ضمن مسؤوليته ومعرفة واجباتها والمؤهلات المطلوبة لأدائها بكفاءة، وكذلك معرفته لنوعية التدريب المطلوب لتوفير المهارات اللازمة لهذه الأعمال، كل ذلك يزيد من كفاءته في عمله، فهذه المعلومات تمثل أسس لعملية التوجيه المهني الناجح(1). فمن خلال اطلاع المشرف على كل هذه الأمور فإنه سيدرك بشكل دقيق ما يجب أن يؤديه القائم بالعمل والكيفية التي يقوم بها بالعمل، مما يجعله أكثر استعداداً لتوجيه العاملين الذين يقعون ضمن مسؤوليته(2).

9 ـ رفع مستوى كفاءة استخدام القوى العاملة:

من خلال المعلومات التي يوفرها تحليل العمل عن الأعمال فإنه يساعد في عملية إعادة تركيب العمل «Job Restructuring» والتي تهدف إلى هيكلة الأعمال بما يتناسب مع ما يتوفر من قوى عاملة متاحة حالية لزيادة فاعلية استخدام قوة العمل، خاصة عندما يشكل المعاقين نسبة غير قليلة من بين قوة العمل الكلية. من جانب آخر، فإن احتواء تحليل العمل على توضيح لكافة الجهود العضلية التي تتضمنها الأعمال، يبرز الجوانب الواجب تعديلها عندما يكون هناك توجه لتشغيل عاملين معوقين، بحيث تصبح مناسبة لمؤهلاتهم

---

(1) U.S. Department of labor: Op. Cit., p.2.

(2) سيد عبد الحميد مرسي: مصدر سابق، ص 150.

وقدراتهم العضلية[1]. إضافة إلى أن التحليل يتيح الفرصة لجميع العاملين لمعرفة تفاصيل عمل كلٍ منهم، بحيث يصبح كل فرد في المنظمة بمثابة رئيس لنفسه[2]. وهذا تكون له مردوداته الإيجابية في المنظمة سواء على صعيد العمليات الإنتاجية ومستويات الأداء أو على صعيد علاقات العمل والعلاقات الإنسانية وتحسين درجة الرضا لدى العاملين.

10 ـ تحسين ظروف العمل:

إن تحليل العمل يتضمن تحديداً واضحاً لظروف العمل البيئية من حرارة ورطوبة وضوضاء وغبار وأبخرة وغيرها، ولذلك فإن القائمين بالتحليل قد يلاحظون بعض الأعمال التي من الممكن تحسين الظروف التي تؤدي ضمنها، مما يؤدي إلى تقليل الأثر السلبي للظروف غير الجيدة على كفاءة القائم بالعمل، فقد يقترح المحللون توفير كاتمات الصوت لمعالجة شدة الضوضاء، أو وضع ساحبات هواء في مكان أداء العمل للتخلص من الأبخرة أو غير ذلك من الأساليب. ومما لا شك فيه، فإن انتباه إدارة المنظمة لهذه الناحية، وتكليفها لجهة معينة أو حتى لشخص معين للقيام بدراسة أوصاف الأعمال المعدة نتيجة لعملية التحليل، والقيام بزيارات لمواقع أداء الأعمال بهدف البحث عن أفضل السبل لتحسين ظروف العمل، سيكون ذا فائدة ملموسة في هذا المجال.

11 ـ رفع درجة الروح المعنوية للعاملين:

إن تنفيذ برنامج لتحليل الأعمال في منظمة الأعمال يمكن أن يكون ذا أثر إيجابي على الروح المعنوية للعاملين من جانبين: الأول مباشر، وذلك من خلال شعور العاملين باهتمام الإدارة بهم وسعيها لدراسة أعمالهم ومعرفة محتوى عمل كلٍ منهم من واجبات وصلاحيات ومسؤوليات وظروف عمل وغيرها، خاصة خلال مرحلة قيام المحللين بإجراء مقابلات مع العاملين،

---

(1) U.S. Department of labor: Op. Cit., pp.1-2.

(2) Brown. P.: «Jobs in test tube», **personnel management**. January, 1971, Vol.3, No.1, p.35.

لشعورهم بأهميتهم وبأهمية رأيهم. أما الثاني فهو غير مباشر، وذلك يتحقق من خلال ملاحظة العاملين لحصول درجة من التحسين في إجراءات السلامة المهنية أو في ظروف العمل أو في إعادة هيكلة بعض الأعمال بما يؤدي إلى تبسيطها وتنظيمها بصورة أفضل.

12 ـ تحسين العلاقات الإنسانية:

تنشأ بعض النزاعات بين الأفراد العاملين بسبب عدم وضوح حدود المسؤولية والصلاحية، وبالتالي عدم معرفة المسؤول عن بعض الواجبات، ولما كان تحليل العمل يتضمن تحديداً واضحاً لواجبات كل عمل، فإن كل فرد في المنظمة سيتضح له ما هو مطلوب منه، مما يؤدي إلى إلغاء أو كحد أدنى التقليل من حالات النزاع.

كما أن للتحليل أثراً إيجابي أيضاً في تحسين الاتصالات في المنظمة، فمن خلال وضوح ما هو مطلوب من كل شخص في المنظمة وكذلك وضوح العلاقات بين الأعمال المختلفة، فإنه ستتوفر فرص أفضل لتحسين الاتصالات بين مختلف العاملين وبين الأقسام المختلفة للمنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق أفضل تنسيق ممكن بين الجهود المختلفة، مما ينعكس بشكل إيجابي على العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين.

13 ـ توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة:

إن أوصاف الأعمال الناتجة من عملية التحليل تستخدم لدراسة وتوضيح الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أن وصف الوظائف التنفيذية والوظائف الإدارية الأساسية يمكن أن يساعد في تحديدها إذا كانت جميع المسؤوليات المشتركة قد تم القيام بها، وعند إضافة مسؤوليات جديدة، فإن أوصاف الأعمال تحدد الجهة التي ستكون مسؤولة عنها. وعند حدوث أي تغيير في محتوى أي عمل بسبب تغيير واجباته أو مسؤولياته فإن وصفه يجب أن يعدل بالشكل الذي يجعله مستوعباً للتغيرات التي حصلت، ومن ثم يوزع الوصف

الجديد على الجهات التي لها علاقة لأجل إعلامها بهذه التغييرات[1].

كما أن أوصاف الأعمال يمكن أن تستخدم مع الهيكل التنظيمي للمنظمة لإعداد الدليل التنظيمي، والذي يحدد ضمنه اسم الجهة المسؤولة عن أداء الواجبات وكذلك يحدد طبيعة التنسيق بين أقسام المنظمة المختلفة، وما هي القنوات الرسمية بين الإدارة العليا والمرؤوسين وبالعكس، ويتضمن كذلك جوانب تنظيمية متعددة أخرى[2].

(1) Bennet. Op. Cit., pp. 34-35.

(2) Dalc. E: «**Management Theory and pradice**», thrid edition, Japan. Mc Graw-Hill Co., 1973, p.162.

الفصل الثالث

تخطيط القوى العاملة

الفصل الثالث
تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة أحد الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الأفراد في منظمة الأعمال. فالعنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها كافة الخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية في المنظمة، فبدونه تبقى كافة عناصر الإنتاج الأخرى جامدة بدون حركة منتجة. لذلك تعتبر عملية توفير احتياجات المنظمة من حاجتها من القوى العاملة بالكميات والمواصفات والتوقيتات الزمنية المناسبة مسألة ذات أهمية استثنائية. وتواجه الكثير من منظمات الأعمال مشاكل تتعلق بحالات حصول فائض أو عجز في بعض الأوقات في الكوادر البشرية المطلوبة، ففي الوقت الذي تشكو فيه بعض الأقسام من زيادة في عدد الأفراد العاملين فيها بما يفيض عن حاجتها تعاني أقسام أخرى من مشكلة نقص الأفراد العاملين، مما يؤثر على قدرة هذه الأقسام على أداء الواجبات المكلفة بها، وبالتالي يؤثر على قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة لها. ومما يزيد من تعقد الحالة وبروز تأثيرها السلبي على المنظمة، هو أن تستند القرارات الخاصة بالقوى العاملة على مبدأ مواجهة الأزمات بعد حصولها، أي عدم التهيىء للحالة المقبلة بأي شكل من أشكال التخطيط، وعدم الأخذ بنظر الاعتبار للتوقيتات الزمنية للقرارات الخاصة بزيادة أو تخفيض حجم القوى العاملة في المنظمة.

في ظل الظروف الحالية ولأجل مواجهة الكثير من منظمات الأعمال لمشكلة شحة الخبرات الفنية المتخصصة بمجالات محددة، فإن الأمر يتطلب أن تتهيىء إدارات هذه المنظمات لتوفير احتياجاتها من الكوادر البشرية النادرة، وتحديد حجم هذه الحاجة ومواصفات الكوادر المطلوبة والتوقيتات الزمنية

الدقيقة لهذه الحاجة بهدف ضمان استمرار توفر ما تحتاجه المنظمة من كوادر بشرية وعدم مواجهة حالة النقص أو الندرة وبما يضمن استمرار العمليات الإنتاجية كما هو مخطط لها.

3 ـ 1 ـ مفهوم وأهمية تخطيط القوى العاملة:

هناك عدة تعاريف لتخطيط القوى العاملة، بعضها يتناوله ضمن إطار التخطيط القوي للقوى العاملة وبعضها يتناوله ضمن إطار المستوى الإقليمي أو القطاعي. وسينصب اهتمامنا على مفهومه ضمن إطار المنظمة (الوحدة الاقتصادية).

فقد عرفه الدكتور علي السلمي على أنه «وسيلة لتخمين الاحتياجات من القوى العاملة والعمل على تهيئتها»(1) فالتركيز هنا يكون على تخمين الحاجة من القوى العاملة بشكل عام والسعي إلى تلبية هذه الحاجة مما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

وعرف الأستاذ «جراهام Graham» تخطيط القوى العاملة على إنه «عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية»(2). يتضمن هذا التعريف بعض الأفكار المضافة التي لم ترد في التعريف السابق حيث تطرق إلى ناحية تحديد المكان والتوقيت المناسبين لتلبية حاجة المنظمة من القوى العاملة، كما أنه تضمن إشارة واضحة إلى ضرورة توفير تلك العناصر من القوى العاملة الكفيلة بضمان قيام المنظمة بمهامها وواجباتها المناطة بها بكفاءة وفاعلية.

والتعريف الآخر الذي سنتناوله هو تعريف يودر Yoder والذي يشير فيه

---

(1) د. علي السلمي: «إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية»، القاهرة، دار المعارف، 1970، ص 53.

(2) Graham, H.T. :«**Human Resources management**». Estover plymouth. Macdonald and evans limited, 1974, p.121.

إلى أن تخطيط القوى العاملة يتضمن «التنبؤ والرقابة على موارد المنشأة البشرية من حيث العدد والنوعية وكونهم يقومون بأعمالهم في المكان والزمان المناسبين»(1)، إن هذا التعريف يتشابه مع تعريف جراهام في إشارته إلى العدد والنوعية وكذلك إلى الزمان والمكان، إلا أنه يضيف وظيفة الرقابة على عملية توفير حاجة المنظمة من القوى العاملة إضافة إلى التنبؤ.

وبعد عرض وتحليل التعاريف السابقة فإنه يمكننا أن نعرف تخطيط القوى العاملة على إنه:

إسلوب علمي منظم يتضمن التنبؤ بعدد ونوعية الأفراد العاملين اللازمين للعمل في المنظمة، والرقابة على تلبية هذه الحاجة في المكان والتوقيت الزمني المناسبين، لضمان أداء المنظمة لواجباتها ومهامها المناطة بها بكفاءة وفاعلية وتأديتها لدورها الاجتماعي والاقتصادي ضمن البيئة التي تشكل هي نظاماً فرعياً منها، وبما يؤدي إلى خلق حالة توازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها.

وضمن هذا المنظور المستند إلى مدخل النظم System Approach نُدخل تأثير التخطيط للقوى العاملة في المنظمة على بيئتها الخارجية ـ باعتبارها تؤثر وتتأثر بهذه البيئة ـ بحيث أن هذا التخطيط وطبيعة توجهاته العامة نحو توسيع أو تضييق حجم العمالة المستخدمة أو التوجه نحو اختيار فئة أو مجموعة فئات من الكوادر البشرية المتاحة، كلها يمكن أن تؤثر على حالة تحقيق التوازن بين عرض القوى العاملة والطلب عليها ـ بالرغم من أن البعض يعتقد بأن من مصلحة إدارة المنظمة أن تحصر اهتمامها في اختيار تلك الكمية والنوعية المناسبة والمطلوبة من الكوادر البشرية دون إعطاء أية أهمية للدور الاجتماعي للمنظمة في بيئتها.

من خلال ما سبق في إطار إيضاح مفهوم تخطيط القوى العاملة، فإنه

---

(1) Yode D.: «**Personnel management and industral relations**». New Jersey. Englewood Cliffs, prentice-hall, Inc, 1970, p.16.

يمكن تحديد أهميته بالجوانب التالية[1]:

1 ـ يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة، وبما يضمن تقليل حالة البطالة المقنعة في المنظمة وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الكلف غير المبرر في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن الحاجة.

2 ـ المحافظة على القوى العاملة وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المنظمة بالكوادر الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذه الكوادر إلى منظمات أخرى.

3 ـ يجعل المنظمة تتمتع بدرجة عالية من المرونة لغرض استيعاب التطورات الجديدة التكنولوجية والتنظيمية، ولمواجهة التغييرات الطارئة في هيكل العمالة فيها.

4 ـ يتيح فرصة ممتازة للإدارة لوضع سياسات خاصة باجتذاب الكفاءات المدربة من المراكز التعليمية أو التدريبية المتخصصة لسد الحاجة المستقبلية للمنظمة.

5 ـ زيادة كفاءة عملية تخطيط وتوزيع الأعباء على جميع العاملين بما يضمن تحسين مستويات الأداء، وزيادة العناية بالإنسان داخل المنظمة.

6 ـ يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب مما يؤدي إلى بلوغ مستويات عالية في الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، وبالتالي فإنه يؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية.

7 ـ يساعد على توفير أسس لتحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والعوائد المتحققة نتيجة هذا الاستخدام، وذلك من خلال وضع مجموعة من المعايير الإرشادية كالأجور وغيرها من المزايا، معدل دوران العمل، التدريب وغيرها.

---

(1) د. عبد الغفار حنفي: «إدارة الأفراد»، بيروت، الدار الجامعية، 1989، ص 50، ونعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 41.

3 ـ 2 ـ أساليب تحديد حجم القوى العاملة على مستوى المنظمة:

تقع مسؤولية إعداد خطة القوى العاملة على عاتق الإدارة العليا ومدير الأفراد والمدراء في الإدارات الرئيسية في المنظمة (مدير الإنتاج، مدير التسويق، والمدير المالي). ويتحمل مدير الأفراد مسؤولية تهيئة المعلومات المتعلقة بحجم العمل الفعلي والتفاصيل الخاصة بأنواع الوظائف الحالية، ومناقشة المدراء الآخرين لتحديد احتياجاتهم للفترة القادمة من القوى العاملة مبوبة حسب الأعداد والمواصفات.

وفي مرحلة إعداد خطة القوى العاملة لا بد من المعينين بهذه المهمة مراعاة الجوانب التالية[1]:

1 ـ معرفة أنواع الوظائف وعددها من خلال اعتماد الهيكل التنظيمي كأساس في هذا المجال.

2 ـ مراجعة خطط المنظمة في الإنتاج والتسويق وخطط التوسيع أو الاستخدام الجديد للآلات والأساليب الجديدة، وإجراء تحليل للمصادر الحالية للقوى العاملة، وتحليل القوى العاملة الموجودة فعلياً في المنظمة حسب الأقسام والإدارات ووفق الأنواع المختلفة للوظائف (فنيين، عمال، كتبه، . . . الخ) وحسب مستويات المهارة والموقع الوظيفي (مدراء، رؤساء أقسام، مهندسين، عمال مهرة. . . الخ).

3 ـ دراسة التغيرات في هيكل القوى العاملة وتحليل دوران العمل والتنبؤ باحتياجات التغيير من حيث الترقية والنقل.

4 ـ وضع تقديرات لحجم قوة العمل المعروضة، سواء من داخل المنظمة أو من سوق العمل، وذلك لغرض تحديد العدد والنوع المتوقع تدفقه إلى الوظائف في المنظمة.

---

(1) د. عاطف محمد عبيد: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية»، القاهرة، دار النهضة العربية، 1970، ص 110.

وبشكل عام، فإن أساليب تحديد القوى العاملة على مستوى المنظمة تتخذ أسلوبين أساسيين هما[1]:

1 ـ الطريقة المباشرة:

وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد حجم القوى العاملة من خلال تحليل عبء العمل وتحليل قوة العمل.

2 ـ الطريقة غير المباشرة (الطريقة الإحصائية):

تعتمد في هذه الطريقة مجموعة من الأساليب الإحصائية والرياضية لتحديد حجم القوى العاملة، على أساس أن الطرق الكمية يمكن استخدامها في أية ظاهرة أو نشاط يمكن قياسه والتعبير عنه بشكل رقمي، وبما أن حجم القوى العاملة وحجم المبيعات يمكن احتسابها بشكل كمي فإنه بالإمكان استخدام هذه الأساليب لقياسهما والتعبير عنهما.

وسنتناول فيما يلي كلا الطريقتين بشيء من التفصيل لتوضيح كيفية استخدامها لتحديد القوى العاملة في منظمة الأعمال:

3 ـ 2 ـ 1 ـ الطريقة المباشرة:

لتوضيح هذه الطريقة سنتناول ثلاث نقاط أساسية: تحليل عبء العمل، تحليل قوة العمل، ووسائل تحليل قوة العمل.

3 ـ 2 ـ 1 ـ 1 ـ تحليل عبء العمل Work Load Analysis:

يعتبر أسلوب تحليل عبء العمل من الأساليب المهمة والأساسية التي

(1) انظر:
ـ د. أحمد صقر عاشور: مصدر سابق، ص 269 ـ 290.
ـ رضا عبد الرزاق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: مصدر سابق، ص 55 ـ 73.
ـ نعمة شليبة الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: **مصدر سابق**، ص 47 ـ 86.
ـ د. عبد الغفار حنفي: **مصدر سابق**، ص 57 ـ 69.

تستخدم لتحديد حجم القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة في تاريخ معين. وبموجبه يتم تحديد حجم العمل الأساسي المطلوب أدائه وكذلك يتم تحديد الأساليب المتبعة في العمل والإنتاج، وكذلك مواصفات الهيكل التنظيمي المعتمد لتوزيع القوى العاملة. ومن الضروري أن تؤخذ بنظر الاعتبار مجموعة من التغييرات التي يتوقع حدوثها وذلك سواءاً في أساليب وخطط الإنتاج أو في الأسس التنظيمية المعتمدة في تحديد الهيكل التنظيمي أو في حجم ونوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وذلك لأن التغيرات في هذه المجالات تكون ذات أثر واضح على حجم قوة العمل المطلوبة لإنجاز الأعمال.

ويتم تحديد عبء العمل في المنظمات التي يرتبط عملها بالإنتاج والبيع بشكل أساسي، من خلال وضع تقديرات لحجم المبيعات المتوقع تحققها في الفترة القادمة، وتصاغ هذه التقديرات بهيئة موازنة تقديرية للمبيعات ـ لذلك فأن الدقة في تقدير حجم المبيعات تؤثر بشكل كبير على دقة تحديد حجم القوى العاملة اللازمة لأداء الأعمال في المنظمة. وبعد ذلك تتم عملية ترجمة تقديرات المبيعات المتوقعة ضمن الموازنة التقديرية للمبيعات إلى توقعات وتقديرات ضمن الموازنات التقديرية الأخرى لأقسام الإنتاج والمشتريات وغيرها من الأقسام الأخرى للمنظمة.

وبناء على ما سبق فالأقسام المرتبطة أعمالها بالإنتاج والبيع بشكل مباشر وواضح يتم تحديد حجم وعبء أعمالها بالاستناد إلى حجم المبيعات، أما الأقسام التي تضم أعمالاً وظيفية لا ترتبط بالإنتاج الفعلي أو بالمبيعات بشكل مباشر (كالأقسام الإدارية والحسابية وغيرها) فإن حجم عملها يُقدّر من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بترجمة الأهداف وقياس نتائج الأداء. فزيادة إنتاج سلعة معينة أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة سيؤدي بلا شك إلى زيادة في حجم عمل قسم الحسابات، فلذلك يتم تحليل نواتج الأداء في كل مجموعة عمل في قسم الحسابات ومن ثم تترجم المؤشرات إلى تقديرات للقوى العاملة قائمة على أساس معياري للعمل المطلوب أداءه وإنجازه، فإذا تم تحديد

حجم العمل الممكن أدائه من قبل كل شخص وازداد حجم العمل الكلي للمنظمة فإن حجم الزيادة في الأعمال يترجم إلى عدد العاملين الإضافيين المطلوبين لمواجهة الزيادة في حجم الأعمال.

ولأجل توضيح كيفية تطبيق تحليل عبء العمل نتناول فيما يلي بعض الأمثلة التوضيحية:

مثال رقم (1):

في مصنع تاجوراء لصناعة إطارات السيارات كان حجم الإنتاج المخطط لسنة 1994 للقسم الإنتاجي المخصص لإنتاج الإطارات ذات الحجم (13/645) هو (1600) إطار يومياً، والزمن اللازم لإنتاج الإطار الواحد هو (30) دقيقة، وأن عدد ساعات العمل اليومية للمصنع هو (8) ساعات. فما هو حجم القوى العاملة اللازمة لهذا القسم للفترة المذكورة؟

الحل:

1600 × 30 = 48،000 دقيقة الوقت اللازم لتحقيق حجم الإنتاج المحدد.

48000 ÷ 60 = 800 ساعة عمل مقدار الوقت المطلوب لتحقيق الإنتاج،

800 ÷ 8 = 100 عامل يحتاج هذا القسم الإنتاجي.

مثال رقم (2):

البيانات التالية توفرت لك عن قسم السباكة في صنع لصناعة السيارات:

أولاً: حجم الإنتاج المخطط للمصنع لسنة 1994 هو (7500) سيارة.

ثانياً: كل سيارة تحتاج إلى الأعمال التالية ضمن قسم السباكة:

1 ـ عمل هندسي بمعدل (4) ساعات للسيارة الواحدة.

2 ـ عمل ملاحظ فني بمعدل (5) ساعات للسيارة الواحدة.

3 ـ عمل عامل ماهر (سباك) بمعدل (10) ساعات للسيارة الواحدة.

4 ـ عمل عامل نصف ماهر بمعدل (16) ساعة للسيارة الواحدة.

5 ـ عمل عامل غير ماهر بمعدل (22) ساعة للسيارة الواحدة.

5 ـ عمل مكتبي بمعدل ساعتين للسيارة الواحدة.

ثالثاً: أن حجم القوى العاملة في قسم السباكة في عام 1993 هو ما يلي:

9 ـ مهندس.

15 ـ ملاحظ فني.

25 ـ عامل ماهر.

36 ـ عامل نصف ماهر.

45 ـ عامل غير ماهر.

7 ـ كاتب.

علماً بأن متوسط ساعات العمل السنوي للفرد الواحد هو (2500) ساعة.

المطلوب:

1 ـ تحديد حجم القوى العاملة اللازمة لقسم السباكة لسنة 1994 مصنفة حسب فئات المهن.

2 ـ تحديد حجم الفائض أو العجز في كل مهنة.

الحل:

لأجل تحديد القوى العاملة المطلوبة نقوم بتنظيم جدول وفق الترتيب المثبت أدناه.

عدد السيارات المخطط إنتاجها لسنة 1994	عدد الساعات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالسيارة ضمن قسم السباكة وحسب التخصص	عبء العمل أو متوسط عدد الساعات المتوقعة لسنة 1994	عدد ساعات العمل السنوية	حجم قوة العمل المطلوبة	قوة العمل الموجودة فعلياً	الفائض أو النقص
(1)	(2)	(3)=(2)×(1)	(4)	(5)=(4)÷(3)	(6)	7=(5)-(6)
7500	4 لكل مهندس	30.000	2500	12	9	3 ـ
7500	5 لكل ملاحظ فني	37.500	2500	15	15	0
7500	10 لكل عامل ماهر (سباك)	75.000	2500	30	25	5 ـ
7500	16 لكل عامل نصف ماهر	120.000	2500	48	36	12 ـ
7500	22 لكل عامل ماهر	165.000	2500	66	45	21 ـ
7500	2 لكل كاتب	15.000	2500	6	7	1 +

ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا مجموعة حقائق نثبتها فيما يلي:

1 ـ هناك مجموعة من التخصصات التي يلاحظ وجود نقص فيها مما يستلزم قيام إدارة الأفراد في المصنع بتهيئة أفراد عاملين ضمن هذه التخصصات وبالأعداد المثبتة أدناه بافتراض عدم وجود مؤثرات أخرى تؤثر على العدد الفعلي لقوة العمل الموجودة في المصنع.

التخصص (المهنة)	العدد المطلوب توفيره
مهندس	3
عامل ماهر (سباك)	5
عامل نصف ماهر	12
عامل غير ماهر	21

2 ـ بالنسبة إلى وظيفة كاتب فإن هناك فيضاً بمقدار كاتب واحد، ففي الوقت الذي يحتاج القسم إلى ستة موظفين فإنه يوجد فيه سبعة، وهذا يعني أن على إدارة الأفراد وإدارة القسم المعين أن تفكر بالأسلوب الأمثل لاستثمار طاقة الموظف الفائض من خلال نقله إلى قسم آخر ضمن نفس المصنع.

3 ـ أما بالنسبة إلى مهنة ملاحظ فإن العدد الموجود فعلياً في القسم مساوي للعدد المطلوب وبالقدر الكافي لتنفيذ خطة عام 1994.

3 ـ 2 ـ 1 ـ 2 ـ تحليل قوة العمل ـ Manpower Analysis:

بعد أن يتم تحديد الفائض أو النقص بالقوى العاملة وحسب فئاتها النوعية (حسن المهن) من خلال عملية تحليل عبء العمل. فإنه يجب على إدارة المنظمة أن تقوم بتحليل قوة العمل الحالية والموجودة فعلياً في المنظمة لغرض معرفة مدى تأثير الحالات التالية عليها مما يؤدي إلى تخفيضها:

1 ـ الاستقالة.
2 ـ إنهاء الخدمة.
3 ـ الفصل من العمل.
4 ـ التقاعد.
5 ـ الغياب.
6 ـ النقل والترفيع.

ومن خلال مدى تأثير هذه الحالات على قوة العمل الحالية وتحديد عدد الأفراد العاملين الذين تشملهم بعض هذه الحالات، يتم على ضوء ذلك تحديد صافي حجم القوى العاملة بعد طرح عدد المشمولين بهذه الحالات من قوة العمل الكلية الموجودة فعلياً، أي وفق المعادلة التالية:

قوة العمل الموجودة فعلياً (عمود 6) - عدد المشمولين بالحالات المذكورة = صافي حجم قوة العمل الحالية.

بعد ذلك تجرى عملية مقارنة بين صافي حجم قوة العمل الحالية والأعداد التي تم التوصل لها من خلال تحليل عبء العمل والتي تمثل حجم قوة العمل المطلوبة (عمود 5)، وذلك وفق المعادلة التالية:

[صافي حجم قوة العمل - حجم قوة العمل المطلوبة (عدد 5)] = [إذاً الناتج موجب (+) يوجد فائض
إذا الناتج سالب (-) يوجد نقص
إذا الناتج (صفر) لا يوجد فائض ولا نقص]

وبناء على هذه المعادلة الأخيرة فإنه إذا كان الناتج موجباً (+) فهذا يعني أن صافي حجم قوة العمل الحالية يزيد على حجم قوة العمل الحالية وبالتالي فإن هناك قوة عمل فائضة عن الحاجة، لذلك على إدارة الأفراد أن تتصرف معهم بموجب ما تمليه مصلحة المنظمة، فقد يتم نقلهم إلى أقسام أخرى

للاستفادة منهم ـ سواء بعد إعادة تأهيلهم بما يتناسب ونوعية الأعمال الجديدة التي سيكلفون بها أو دون الحاجة إلى إجراء عملية إعادة التأهيل هذه كونهم يتمتعون بمؤهلات كافية تؤهلهم لأداء الأعمال الجديدة ـ أو قد يتخذ قرار آخر بشأنهم بما يضمن مصلحة الأفراد العاملين والمنظمة بنفس الوقت.

أما عندما يكون الناتج سالباً (-) فإن هذا يعني أن هناك نقصاً في حجم قوة العمل الحالية، بحيث أنها لا تكفي لمواجهة متطلبات الفترة الزمنية القادمة، فحجم قوة العمل المطلوبة يزيد على ما هو موجود فعلياً في المنظمة. وعلى ضوء ذلك فإن إدارة الأفراد يجب أن تبدأ بتهيئة الأفراد اللازمين لتغطية النقص الموجود والذي ستظهر الحاجة له خلال الفترة الزمنية القادمة. وللحصول على ما تحتاجه المنظمة من كوادر بشرية لاستكمال حاجتها من التخصصات المهنية المختلفة فإن إدارة الأفراد تعتمد على عدة مصادر لتوفير الأيدي العاملة ـ وذلك ما سنتناوله لاحقاً ـ.

وفيما يتعلق بالاحتمال الثالث الذي يمكن أن يحصل عند مقارنة صافي حجم قوة العمل الحالية مع حجم قوة العمل المطلوبة، وهو احتمال أن يكونا متساويين، ففي هذه الحالة فلا يوجد فائض أو نقص، وهذا ما يعني أن ما موجود من قوة عمل مساوي لما سنحتاجه في الفترة القادمة، وبالتالي فإن هذا الوضع هو أفضل الأوضاع فلا يوجد فائض يتطلب قراراً خاصاً بالتصرف معه، ولا يوجد نقص يستلزم بذل جهود لتغطيته، ومما لا شك فيه أن أي تغيير في حجم الإنتاج بين الفترة الحالية والفترة القادمة سيقلل من احتمال أن يكون ناتج الطرح في المعادلة الأخيرة يساوي صفر ـ بافتراض أن حجم قوة العمل للفترة الحالية تم تحديده وفق المعايير العلمية المذكورة آنفاً ـ.

3 ـ 2 ـ 1 ـ 3 ـ وسائل تحليل قوة العمل:

هناك وسيلتان أساسيتان يمكن استخدامها لتحليل قوة العمل في المنظمة، وسنتناولهما فيما يلي بشيء من التفصيل:

3 ـ 2 ـ 1 ـ 3 ـ 1 ـ سلسلة ماركوف:

تعنى سلاسل ماركوف بالأحوال المختلفة السائدة في وقت معين وكيف تتحول إلى أحوال أخرى. أي أنها تركز على التغيير من حالة إلى أخرى. وتستخدم سلاسل ماركوف للتنبؤ بتركيبة القوى العاملة. ولفهم كيفية استخدامها في هذا المجال نتناول الأمثلة التوضيحية التالية:

مثال رقم (1):

في إحدى منظمات الأعمال التجارية تقدم (200) شخص للتعيين بوظيفة مأمور مخزن وذلك على مدى الأربع سنوات الماضية، وقد تم اختيار (30) شخص من المتقدمين للتعيين، ومن بين هؤلاء المعينين تم إرسال (15) شخصاً إلى دورات تدريبية. فما هو احتمال اختيار الشخص إلى الدورة التدريبية من بين الأشخاص المتقدمين للتعيين؟

الحل:

إن احتمال الاختيار للتعيين والانتقال من حالة التقدم إلى حالة الاختيار:

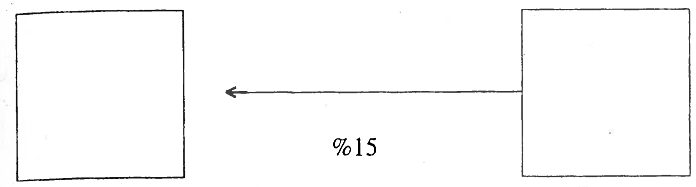
$$= \frac{30}{200} = \%15$$

واحتمال الإرسال إلى دورة تدريبية والانتقال من حالة التعيين إلى حالة دخول دورة تدريبية:

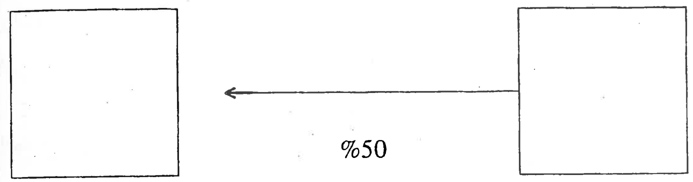
$$= \frac{15}{30} = \%50$$

ولأجل توضيح هذه الأفكار نوضحها في المخطط المبسط التالي:

حالة رقم (1) **حالة رقم (2)**
التقدم للوظيفة الشاغرة — الاختيار للوظيفة



حالة رقم (2) **حالة رقم (3)**
التقدم للوظيفة الشاغرة — الاختيار للوظيفة



ومن المعلومات السابقة واحتمالات التحوّل من حالة إلى أخرى فإنه بالإمكان معرفة احتمال ترشيح الشخص إلى الدورة التدريبية بافتراض تقدمه للوظيفة، فإن هذا الاحتمال يكون محصلة تفاعل احتمال الانتقال من حالة رقم (1) إلى حالة رقم (2) واحتمال الانتقال من حالة رقم (2) إلى حالة رقم (3). أي أن احتمال ترشيح الشخص المتقدم للتعيين إلى الدورة التدريبية هو كما يلي:

$$\%7.2 = \%50 \times \%15$$

إن هذا الاحتمال الأخير يطلق عليه «احتمال مشترك» لأنه يمثل نتاج احتمالين.

وقبل أن نتناول مثالاً يوضح كيفية استخدام سلسلة ماركوف في تحليل حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة خلال فترات زمنية متعاقبة للتنبؤ بتركيبها في المستقبل، فإنه يجدر التأكيد على أن هذا الاستخدام لسلاسل ماركوف في هذا المجال يقوم على عدد من المسلمات Assumptions التي يجب على المعينين بهذا الاستخدام أن يتأكدوا من صحتها قبل تطبيق هذه الطريقة، وهذه المسلمات هي ما يلي:

1 ـ أن لدى إدارة المنظمة بيانات تفصيلية ودقيقة وصحيحة عن حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة فيها ومن وإلى المنظمة، وأن تكون هذه البيانات متوفرة عن سلسلة زمنية طويلة نسبياً، لأجل أن يكون بالإمكان تحويلها إلى نسب واحتمالات لغرض التمكن من بناء مصفوفات تستخدم في هذه الطريقة.

2 ـ أن يكون نظام القوى العاملة في المنظمة متمتعاً بقدر كافى من الثبات والانتظام النسبيين، ولأجل التمكن من عمل إسقاط Projection للمستقبل من واقع البيانات المتوفرة عن الفترة الماضية، فهذا الإسقاط يفترض أن القوى والعوامل المؤثرة في أحداث الماضي (السياسات والبرامج والقرارات الخاصة بالقوى العاملة) ستبقى في حالة ثبات نسبي للفترة المستقبلية موضع الدراسة والبحث.

3 ـ أن تتمتع كذلك الأحداث الأولية التي تعتبر بمثابة نقطة البدء في سلسلة الأحداث ـ مثل حالة التقدم للتعيين بوظيفة شاغرة ـ بقدر من الثبات النسبي.

مثال رقم (2):

توفرت لك البيانات التالية من سجلات الأفراد العاملين في مصنع

الرافدين عن وظيفتي عامل تعبئة وعامل نقل وذلك للسنوات الخمس (89، 90، 91، 92، 1993) وهي تمثل إجمالي هذه السنوات:

التفاصيـــل	عدد العمال
عدد عمال التعبئة في أول الفترة	200
عدد عمال النقل في أول الفترة	100
عدد عمال التعبئة المستمرين بنفس وظيفتهم خلال الفترة	130
عدد عمال النقل المستمرين بنفس وظيفتهم خلال الفترة	60
عدد العمال المنقولين من وظيفة عامل تعبئة إلى وظيفة عامل نقل خلال الفترة	50
عدد العمال المنقولين من وظيفة عامل نقل إلى وظيفة عامل تعبئة خلال الفترة	22
عدد عمال التعبئة الذين تركوا الخدمة خلال الفترة	20
عدد عمال النقل الذين تركوا الخدمة خلال الفترة	18

والمطلـوب:

أولاً: بناء سلسلة ماركوف التي تبدأ بوظيفة عامل تعبئة لسنتي 1994، 1995.

ثانياً: تحديد احتمال الوجود في وظيفة عامل نقل في نهاية سنة 1995 من العمال المشتغلين بوظيفة عامل تعبئة في أول سنة 1994.

ثالثاً: ما هو احتمال ترك الخدمة في نهاية سنة 1995 من العمال المشتغلين بوظيفة عامل تعبئة في أول سنة 1994.

الحـل:

لأجل توضيح خطوات الحل نستخدم الرموز التالية للإشارة إلى الحالات المدونة أدناه:

وظيفة عامل تعبئة = أ.

وظيفة عامل نقـل = ب.

ترك الخـدمـة = جـ.

لأجل التمكن من بناء سلسلة ماركوف فإنه يجب تحويل البيانات الواردة في الجدول إلى احتمالات بسيطة (نسب) لكي يمكن من خلالها فيما بعد تحديد المصفوفات المطلوبة للحل، وكما يلي:

$$\text{احتمال البقاء في (أ) خلال السنة} = \frac{\text{عدد الباقين في (أ) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (أ) في أول السنة}}$$

$$= \frac{130}{200} = \%65$$

$$\text{احتمال البقاء في (ب) خلال السنة} = \frac{\text{عدد الباقين في (ب) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ب) في أول السنة}}$$

$$= \frac{60}{100} = \%60$$

احتمال الانتقال من (أ) إلى (ب) خلال السنة = $\frac{50}{200}$ = 25%

احتمال الانتقال من (ب) إلى (أ) خلال السنة = $\frac{22}{100}$ = 22%

احتمال ترك الخدمة في (أ) خلال السنة = $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة في (أ) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (أ) في أول السنة}}$

= $\frac{20}{100}$ = 10%

احتمال ترك الخدمة في (ب) خلال السنة = $\frac{\text{عدد تاركي الخدمة في (ب) خلال السنة}}{\text{العدد الكلي في (ب) في أول السنة}}$

= $\frac{18}{100}$ = 18%

وبما أن عدد العمال الذين يعودون إلى وظيفتي (أ) أو (ب) خلال السنة بعد تركهم للخدمة = صفر، فإذن:

احتمال الانتقال من (جـ) إلى (أ) خلال السنة = $\frac{\text{صفر}}{200}$ = صفر

احتمال الانتقال من (جـ) إلى (ب) خلال السنة = $\frac{\text{صفر}}{100}$ = صفر

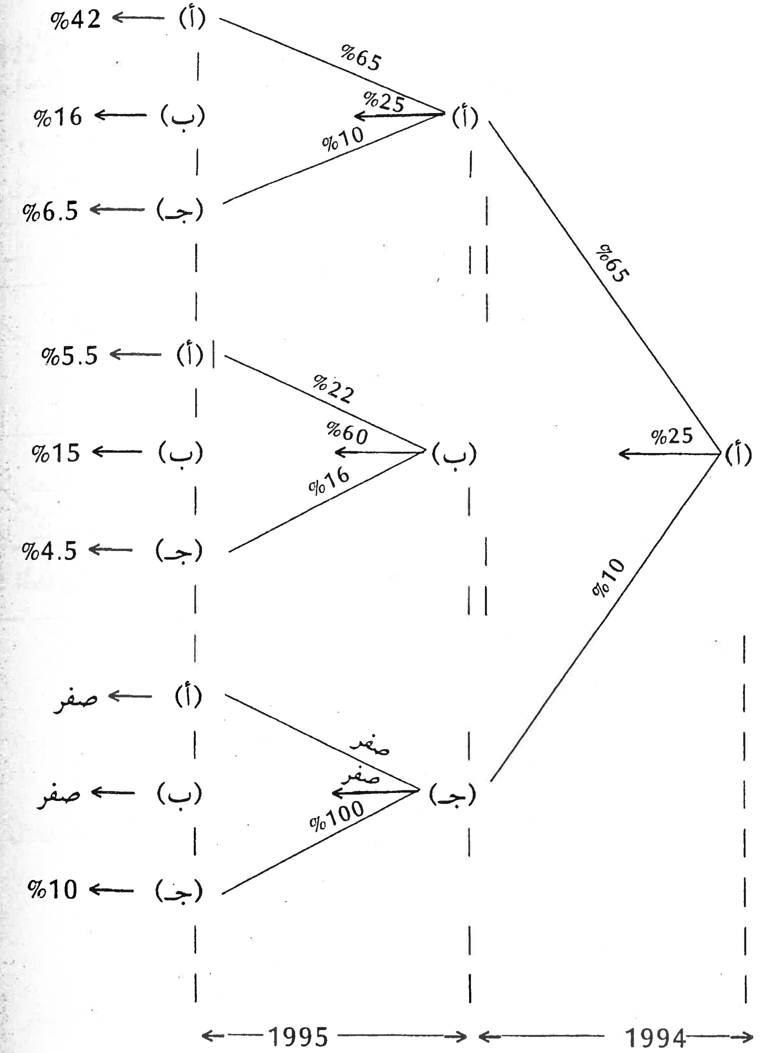
وعلى هذا الأساس فإن احتمال البقاء في (جـ) من الذين انتقلوا إليها خلال السنة = 1 (واحد صحيح) أي 100%.

ومن خلال المعادلات السابقة يمكن توضيح مصفوفة الاحتمالات كما يلي:

من \ إلى	عامل تعبئة (أ)	عامل نقل (ب)	ترك الخدمة (جـ)	مجموع الاحتمالات
عامل تعبئة (أ)	%65	%25	%10	%100
عامل نقل (ب)	%22	%60	%18	%100
ترك الخدمة	صفر	صفر	%100	%100

أولاً: بناء سلسلة ماركوف:

نقوم ببناء سلسلة ماركوف مبتدئين بوظيفة عامل تعبئة حسب ما هو مطلوب وكما يلي:



ولأجل التوضيح والتبسيط فقط، نشير إلى أن الاحتمالات النهائية الواقعة في الطرف الأيسر من السلسلة المذكورة أعلاه، تمثل «احتمالات مشتركة» مشابهة إلى الاحتمال المشترك الذي سبق ذكره في المثال رقم (1) المذكور سابقاً. فالاحتمال 42% مثلاً والخاص بـ (أ) تم احتسابه على أساس أنه يمثل نهاية المسار (أ) ← (أ) ← (أ) وبالتالي فقد تم احتسابه كما يلي:

$$\%42 = \%65 \times \%65$$

على اعتبار أن احتمال الانتقال من الحالة (أ) إلى الحالة (أ) - أي البقاء ضمن نفس المهنة دون أي تغيير - هو 65%، وتكرر هذا الاحتمال مرتين لذلك تكرر رقمه المقابل.

وبنفس الأسلوب تم تحديد احتمال المسار (أ) ← (ب) ← (أ) كما يلي:

$$\%5.5 = \%22 \times \%25$$

وهكذا وبنفس الأسلوب تم احتساب احتمالات بقية مسارات السلسلة.

ثانياً: لأجل تحديد احتمال الوجود في وظيفة عامل نقل (ب) في نهاية سنة 1995 من بين العمال المشتغلين بوظيفة عامل تعبئة (أ) في بداية سنة 1994، فإن هذا الاحتمال يمثل مجموع الاحتمالات الخاصة بالمسارات الوظيفية المنتهية بوظيفة عامل صيانة (ب) في السلسلة السابقة، وهي:

المسار (أ) ← (أ) ← (ب) واحتماله = 16%.

المسار (أ) ← (ب) ← (ب) واحتماله = 15%

المسار (أ) ← (جـ) ← (ب) واحتماله = صفر

وبذلك فإن الاحتمال المطلوب = 16% + 15% + صفر = 30%.

ثالثاً: أما احتمال ترك الخدمة (جـ) في نهاية سنة 1995 من قبل العمال المشتغلين بوظيفة عامل تعبئة في بداية سنة 1994، فإنه يساوي مجموع الاحتمالات المتعلقة بالمسارات الوظيفية المنتهية بترك الخدمة (جـ) في السلسلة، وكما يلي:

المسار (أ) ← (أ) ← (جـ) واحتماله = 6.5%

المسار (أ) ← (ب) ← (جـ) واحتماله = 4.5%

المسار (أ) ← (جـ) ← (جـ) واحتماله = 10%

فيكون الاحتمال المطلوب = 6.5% + 4.5% + 10% = 21%

3 ـ 2 ـ 1 ـ 3 ـ 2 ـ دوران العمل:

يتركز مفهوم دوران العمل على التغير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وهذا التغير في العدد يحصل بلا شك بسبب خروج أفراد من المنظمة ودخول أفراد آخرين إليها ـ المعينين الجدد لسد حاجة المنظمة ـ.

إن خروج العاملين من المنظمة يمكن أن يكون لأحد الأسباب التالية أو لغيرها:

أ ـ الاستقالة من العمل بسبب عدم القناعة بالاستمرار بالعمل في المنظمة.

ب ـ إنهاء الخدمة من قبل الإدارة أو صاحب العمل سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء.

جـ ـ إيقاف الفرد عن العمل لفترة زمنية محددة.

د ـ الإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية.

ومهما تكن الأسباب فإن الذي يعنينا في هذا المجال هو رصد التغيرات الحاصلة في حجم القوى العاملة. ومما لا شك فيه أن إدارة المنظمة تسعى

جاهدة إلى تقليل معدل دوران العمل فيها، وذلك لأن ارتفاع هذا المعدل يعني أن هناك حالة خروج ودخول واسعة من وإلى المنظمة وبالتالي فإن نسبة المعينين الجدد إلى إجمالي عدد أفراد القوى العاملة في المنظمة ستكون مرتفعة، وهذا بدوره يعني أن درجة كفاءة قوة العمل ستكون منخفضة نسبياً بسبب الحداثة ونقص الخبرة، مما يجعل المنظمة عرضة إلى مواجهة حالات سلبية عديدة منها: انخفاض الكفاءة الإنتاجية، ارتفع عدد إصابات العمل، ارتفاع كمية التلف في المواد الأولية، ارتفاع عدد العطلات والتوقفات في المكائن، زيادة تكاليف الصيانة. . . الخ. إن هذا التحليل يستند إلى افتراض أن الأفراد المعينين حديثاً لا يتمتعون بخبرة فنية عالية ـ وهو افتراض واقعي ـ وأن تعيينهم قد لا تسبقه دورات وبرامج تدريبية كافية لتأهيلهم بالمستوى المطلوب.

ولأجل أن تكون إدارة المنظمة على اطلاع مستمر على حجم دوران العمل فيها، فإنه يتم احتساب معدل دوران العمل وذلك من خلال مجموعة طرق سنتناولها مستخدمين مثالاً مبسطاً لتوضيح هذه الطرق.

مثال:

في مصنع مصراته كان عدد العمال في أول شهر الكانون 1200 عامل، وتم في نفس الشهر تعيين 110 عامل جدد وترك العمل 40 عامل. فكم هو معدل دوران العمل في المصنع؟

الطريقة الأولى:

بموجب هذه الطريقة يحسب معدل دوران العمل بقسمة عدد العمال المعينين في المصنع خلال الشهر على متوسط عدد العمال وضرب الناتج × 100%، وكما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين المعينين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100\%$$

ولأجل حل المثال السابق بهذه الطريقة نحتاج أن نحسب متوسط عدد العاملين خلال الفترة، وهو يحسب كما يلي:

$$\text{متوسط عدد العاملين خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}}{2}$$

وبما أن عدد العاملين أول الفترة معلوم من المثال وهو 1200 عامل ولكن عددهم آخر الفترة غير محدد وعليه يجب احتسابه وكما يلي:

عدد العاملين آخر الفترة = عدد العاملين أول الفترة + عدد العاملين المعينين خلال الفترة – عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال الفترة.

= 1200 + 110 – 40 = 1270 عامل.

$$\text{إذن متوسط عدد العاملين خلال الفترة} = \frac{1200 + 1270}{2} = \frac{2470}{2} = 1235 \text{ عامل}$$

$$\text{إذن معدل دوران العمل} = \frac{110}{1235} \times \%100 = \%8.91$$

الطريقة الثانية:

في هذه الطريقة يُحسب معدل دوران العمل بقسمة عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة على متوسط عدد العاملين خلال الفترة وضرب الناتج × 100%، أي كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين تاركي الخدمة خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times \%100$$

وبموجب هذه الطريقة نحل المثال السابق وكما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{40}{1235} \times \%100 = \%3.24$$

ومما يؤخذ على الطريقتين هو عدم إظهارهما المعدل الحقيقي لدوران العمل خاصة خلال فترات الانتعاش أو الكساد الاقتصادي، فكل من هاتين الحالتين تؤثران بشكل ملموس على حجم القوى العاملة في المنظمة. لذلك تستخدم طريقة ثالثة تغطي النقص الموجود في كلتا الطريقتين الأولى والثانية.

الطريقة الثالثة:

يحتسب معدل دوران العمل في هذه الطريقة بقسمة متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل في المنظمة خلال الفترة على متوسط عدد العاملين في المنظمة خلال نفس الفترة وضرب الناتج × 100%، أي كما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين المعينين والتاركين للعمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times \%100$$

ونحل المثال السابق بموجب هذه الطريقة:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\frac{40 + 110}{2}}{1235} \times 100\%$$

$$= \frac{75}{1235} \times 100\% = 6.07\%$$

3 ـ 2 ـ 2 ـ الطريقة غير المباشرة (الطريقة الإحصائية):

تعتمد في الطريقة الإحصائية بعض الأساليب الإحصائية والتي من خلالها يتم التنبؤ بحجم القوى العاملة في المنظمة، وتستند هذه الأساليب الإحصائية على المعلومات المتوفرة عن الفترات الماضية. وهناك أسلوبان إحصائيان يستخدمان في مجال التنبؤ بحجم القوى العاملة على مستوى المنظمة ـ سنتناولهما فيما يلي بشكل موجز، وذلك لكونهما من الأساليب والتقنيات التي يتم تناولها بشكل مفصل ضمن الكتب المتخصصة بالإحصاء ـ والأسلوبان هما:

3 ـ 2 ـ 2 ـ 1 ـ طريقة السلاسل الزمنية Time-Series Method:

أن الفكرة الأساسية في طريقة السلاسل الزمنية تنصب على توقع المستقبل على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان، وهذا يعني أنه يمكن تحديد الاتجاه العام لتطور ظاهرة معينة تم إخضاعها للرصد (مثل حجم القوى العاملة في منظمة الأعمال) وذلك من خلال احتساب معدلات الزيادة أو النقص المتوقع في المستقبل استناداً لمستوى الأداء في الفترة الماضية[1].

(1) د. محمد قاسم القريوتي: «إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص»، عمان، شركة المطابع النموذجية، 1990، ص 100.

وتعرف السلسلة الزمنية على أنها مجموعة من المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتابعة وفي الغالب تكون متساوية، أو تفهم على أنها مجموعة من البيانات الإحصائية التي تجمع أو تسجل على مدى فترات زمنية متتالية[1].

تحتوي السلسلة الزمنية عادة على متغيرين أحدهما مستقل (وهو الزمن) والثاني تابع (وهو قيم الظاهرة). ويتم تمثيل السلسلة الزمنية بيانياً من خلال محورين عمودي وأفقي، حيث يتم تثبيت النقاط التي تمثل بيانات الظاهرة والزمن على المحورين، ويسمى هذا الشكل (شكل الانتشار)، ومن خلاله يمكن الاستدلال على شكل العلاقة بين الزمن وقيم الظاهرة وتحديد فيما إذا كانت العلاقة خطية أم أنها علاقة غير خطية. فإذا كانت النقاط التي تمثل الظاهرة مجتمعة قرب خط مستقيم فإن العلاقة تعتبر خطية، أما إذا كانت النقاط مجتمعة على شكل منحنى فالعلاقة تعتبر علاقة غير خطية، أما إذا كانت النقاط مبعثرة بشكل عشوائي ودون نظام معين فهذا يشير إلى عدم وجود أية علاقة بين الظاهرتين مجال البحث[2].

إضافة إلى طريقة رصد قيم الظاهرة وتثبيت هذه القيم بشكل نقاط تشتت (انتشار) المذكورة أعلاه، فهناك طرق أخرى تعتبر أكثر دقة من هذه الطريقة، ومنها طريقة المتوسطات المتحركة التي تأخذ متوسط قيم الظاهرة خلال عدة سنوات. وطريقة المستقيم أو المنحنى بطريقة المربعات الصغرى[3]، وهذه الأخيرة تعتبر من أفضل طرق تعيين خط الاتجاه العام وأكثرها انتشاراً واستخداماً.

(1) د. زياد رمضان: «مبادىء الإحصاء الوصفي»، عمان، المطبعة الأردنية، 1981، ص 255.

(2) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 67 ـ 68.

(3) محمد مظلوم حمدي: «طرق الإحصاء»، الطبعة الخامسة، القاهرة، دار المعارف، 1965، ص 380.

3 ـ 2 ـ 2 ـ 2 ـ طريقة الانحدار Regression Method :

تكون هناك علاقة بين متغيرين فيكون أحدهما المتغير التابع والآخر المتغير المستقل، وطريقة الانحدار المستقيم تعنى بتقدير العلاقة الموجودة بين مثل هذين المتغيرين. فمن خلال معرفة قيمة التابع (ص) يمكن معرفة قيمة المتغير المستقل (س)، وعليه فإن معرفة قيمة أحد المتغيرين تفيد في التخطيط والتنبؤ لقيمة المتغير الآخر. ويعبر عن العلاقة بين المتغيرين بمعادلة رياضية يمثلها خط مستقيم يطلق عليه خط الانحدار وهو الخط الذي يمثل الاتجاه العام للمتغيرين(1).

وتستخدم هذه الطريقة في مجال التخطيط للقوى العاملة من خلال التعبير عن المتغيرين التابع والمستقل، فمثلاً يكون المتغير التابع (عدد العاملين) والمتغير المستقل (حجم الإنتاج) فعليه يتغير حجم قوة العمل بتغيير حجم الإنتاج، ومن خلال مجموعة معادلات رياضية يتم تحديد نوعية وقوة الارتباط بين المتغيرين، وتقدير حجم قوة العمل المطلوبة عند مستوى معين من الإنتاج.

3 ـ 3 ـ العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة :

تتأثر درجة فاعلية التخطيط للقوى العاملة بمجموعة من العوامل، مما يستلزم دراسة هذه العوامل والعمل على جعل تأثيرها إيجابياً، بحيث أنه يؤدي إلى زيادة فاعلية التخطيط للقوى العاملة. ومما لا شك فيه أن بروز هذه العوامل يزيد من أهمية تخطيط القوى العاملة لكونه يواجه كل هذه المتغيرات ويفترض أن يستوعبها بما لا يجعل كفائته أقل مما هو مطلوب. وهذه العوامل هي ما يلي(2) :

1 ـ التغيرات الحاصلة في التركيبة الديموجرافية في سكان البلد، ومدى تأثير هذه التغيرات على حجم المعروض من قوة العمل.

---

(1) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 82.
(2) نفس المصدر السابق، ص 41 ـ 42.

2 ـ التطورات التكنولوجية في المجالات المختلفة، فما يحصل من تطورات يظهر أثرها في الجوانب التالية:

أ ـ اتساع حجم الحاجة إلى تخصصات ومهارات معينة، ونقص في الحاجة إلى مهارات أخرى. مما يؤدي إلى خلق الحاجة إلى مهارات جديدة لم تكن معروفة بسبب حداثة التكنولوجيا وكونها مبتكرة.

ب ـ إلغاء وظائف حالية وظهور وظائف جديدة.

جـ ـ زيادة أو نقص عرض القوى العاملة لمجموعة من التخصصات.

3 ـ درجة التطور والنمو الاقتصادي المتحققة في البلد، فالتوجه لإقامة المشاريع ـ وهو ما يرافق حالة الازدهار الاقتصادي ـ يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى القوى العاملة. وبالعكس في مرحلة الانكماش والكساد الاقتصادي فإن الطلب على القوى العاملة ينخفض وربما يصل إلى حد التفكير ـ من قبل الإدارات ـ إلى الاستغناء عن بعض العاملين بسبب عدم الحاجة لخدماتهم.

4 ـ السياسة التعليمية المعتمدة في البلد ومدى التوجه نحو خلق كوادر بشرية فنية متقدمة أو وسطى أو أية توجهات أخرى، مما يؤثر على درجة القدرة على توفير ما تحتاجه منظمات الأعمال والقطاعات الاقتصادية المختلفة من مهارات وتخصصات محددة.

5 ـ السياسة العامة للدولة بشأن القوى العاملة والقوانين ذات العلاقة وما يحصل فيها من تغييرات تؤثر على سياسة منظمات الأعمال، وكذلك طبيعة الضغوط التي تمارسها النقابات والاتحادات المهنية باتجاه رعاية مصالح المنتسبين إليها.

6 ـ القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد وآثارها على الأفراد العاملين باتجاه تفضيل مهن معينة ورفض مهن أخرى، مما يؤثر على حجم المعروض في قوة العمل.

3 ـ 4 ـ مستويات تخطيط القوى العاملة:

إن عملية التخطيط للقوى العاملة تمارس في عدة مستويات مختلفة ومترابطة فيما بينها بالشكل الذي يساهم في توفير الأيدي العاملة لكافة قطاعات الاقتصاد الوطني وبالتالي يضمن تحقيق الأهداف الأساسية لخطة التنمية الاقتصادية القومية على مستوى الدولة. وبما أن عملية التخطيط للقوى العاملة تمارس على مستويات مختلفة ومتباينة عليه فإن تحديد كل مجال يتطلب معرفة الصفات والمميزات الخاصة بكل مستوى من المستويات.

ويقسم المختصون بهذا المجال في العلوم مستويات تخطيط القوى العاملة إلى المستويات المذكورة أدناه[1]:

3 ـ 4 ـ 1 ـ تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي:

إن هذا النوع من التخطيط يعتبر بمثابة الإطار العام للتخطيط للقوى العاملة في كافة المستويات وهو الذي يحدد الاستراتيجية الأساسية للدولة في مجال القوى العاملة، لذلك بدأناه قبل غيره من المستويات الأخرى. ويعنى هذا النوع من التخطيط بتوفير وتحقيق حالة التوازن بين ما هو معروض من قوة العمل وبين الطلب عليها والمحافظة على هذا التوازن بحالة استقرار نسبي.

من خلال الأجهزة المختصة في كل دولة، يتم تحديد حجم العرض والطلب على القوى العاملة على مستوى الدولة ككل باعتبارها وحدة سياسية واقتصادية واجتماعية ـ أي باعتبارها نظام متكامل ـ ولأجل ضمان نجاح التخطيط للقوى العاملة على المستوى القومي بتحقيق أهدافه فإنه يجب أن يتضمن ما يلي:

أ ـ القيام بمسح شامل للاحتياجات من القوى العاملة على مدى الفترة

(1) رضا عبد الرزاق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: «مصدر سابق، ص 40 ـ 44. ونعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: **مصدر سابق**، ص 42 ـ 46.

المطلوب التخطيط لها. ويتحقق ذلك من خلال معرفة الأهداف الاقتصادية العامة للدولة ولقطاعاتها المختلفة وترجمة هذه الأهداف إلى خطط عامة ومتخصصة لكل قطاع وبالتوقيتات الزمنية المطلوبة وتحديد الحاجة ـ التقريبية ـ الفعلية من القوى العاملة.

ب ـ إجراء مراجعة شاملة للسياسة التعليمية والتدريبية بهدف تحديد الطاقات الاستيعابية للمؤسسات التعليمية والمعنية بشؤون التدريب خلال الفترة المحددة للخطة.

جـ ـ تحديد حجم الاحتياجات القطاعية للقوى العاملة، ويتم ذلك وفق مجموعة من المؤثرات من بينها ما يلي:

- حجم الطلب على منتجات أو خدمات القطاع.
- الأهداف المحددة للقطاع.
- حجم القطاع.
- طريقة توزيع الدخل القومي وأثره في نموذج الطلب ومرونته.

د ـ خلق حالة موازنة بين احتياجات القطاعات الاقتصادية المختلفة وحجم المعروض من الأيدي العاملة في سوق العمل.

هـ ـ استخدام القوى العاملة على مستوى المنظمات.

و ـ تعديل الأهداف المحددة للقطاعات الاقتصادية ومتابعة تنفيذ هذه الأهداف.

ز ـ دراسة سوق العمل وما يتعلق به من سياسات وقوانين ذات أثر على القوى العاملة.

3 ـ 4 ـ 2 ـ تخطيط القوى العاملة على المستوى الإقليمي:

بعد أن اتضح لنا مما سبق بأن التخطيط للقوى العاملة على المستوى القومي يتضمن وضع الخطة الشاملة للقوى العاملة على مستوى المجتمع ككل.

وفي دول عديدة توجد عدة أقاليم ذات خصائص متجانسة من حيث النظم المعتمدة فيها وكمية الموارد البشرية والمادية، ولأجل أن تكون الخطط والسياسات الموضوعة في مجال القوى العاملة على مستوى البلد ذات مستوى مناسب من الفاعلية، فإنه يتم وضع خطة للقوى العاملة على مستوى كل أقليم من الأقاليم المختلفة. وينصب اهتمام خاص على هذا النوع من التخطيط في الدول الكبيرة المساحة (كالصين والهند مثلاً)، وذلك لأجل تحقيق قدر عالي من الاستفادة والتكامل بهدف تطوير تلك الأقاليم اقتصادياً واجتماعياً.

إن هذا النوع من التخطيط لا يكون بديلاً عن التخطيط على المستوى القومي ـ النوع الأول ـ بل أنه يجب أن يتم ضمن إطار التخطيط القومي، كما أنه يجب أن يكون هناك تنسيق كامل بين النوعين، فكلاً منهما يكمل الآخر فالتخطيط الإقليمي يبدأ من الأسفل صعوداً إلى الأعلى ويتم من خلاله حصر الاحتياجات المحلية والموارد البشرية المتوفرة في كل إقليم، في حين التخطيط القومي يتجه من الأعلى إلى الأسفل آخذاً في الاعتبار الصورة الإجمالية الكاملة للاقتصاد القومي. وبهذا فإن أهداف تنمية الأقاليم وأهداف الاقتصاد الوطني تشكل كلاً لا يمكن فصله وأن الخطة الإقليمية والخطة القومية تكملان بعضهما البعض في تحقيقهما للأهداف المحددة لهما.

3 ـ 4 ـ 3 ـ تخطيط القوى العاملة على مستوى القطاع:

يضم الاقتصاد القومي مجموعة من القطاعات الاقتصادية المختلفة، ويقصد بالقطاع (مجموعة الوحدات الإنتاجية التي تمارس نشاطاً متجانساً). وعلى الأغلب يتم تصنيف القطاعات حسب التخصص النوعي ـ كالقطاع الزراعي، الصناعي، التجاري، الخدمي، ... الخ.

يعتبر هذا النوع من التخطيط بمثابة حلقة الوصل بين التخطيطالقومي والإقليمي من جهة والتخطيط على مستوى المنظمة. ويتميز هذا النوع من التخطيط بقدر من الصعوبة تنجم عن سببين: الأول يكمن في صعوبة التمييز،

في بعض الأحيان، بين القطاعات الاقتصادية المختلفة. والثاني يكمن في التأثيرات المتبادلة بين القطاعات المختلفة مما يستدعي بذل جهود مكثفة لتجاوز هذه الصعوبات.

وتبرز أهمية هذا النوع من التخطيط من جانبين أساسين:

أ ـ بما أن هذا المستوى من التخطيط يقع بين التخطيط على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة، فإنه يأخذ بنظر الاعتبار حاجات المنظمة من ناحية وحاجات الاقتصاد القومي بأكمله من ناحية أخرى.

ب ـ يساعد على معالجة القلة أو النقص في عرض بعض المهارات الضرورية للاقتصاد القومي من خلال ما يوفره من فرص لتسهيل عمليات المناقلة للمهارات والتخصصات المختلفة بين القطاعات الاقتصادية المتنوعة.

3 ـ 4 ـ 4 ـ تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة:

إن تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة يمثل حجر الأساس لكافة المستويات الأخرى للتخطيط للقوى العاملة. ولأهمية هذا النوع من التخطيط وترابطه مع مجال عمل منظمة الأعمال فإنه شكل الموضوع الرئيسي ضمن هذا الفصل، وقد يتم تناوله بقدر من التفصيل لتوضيح أبرز جوانبه الأساسية. وهذا النوع من التخطيط يتميز بقدر عالي من الديناميكية والمرونة لكي يتمكن من استيعاب كافة التطورات الخارجية والتكيف معها بما يضمن عدم تأثيرها سلبياً على سير العمليات الإنتاجية في المنظمة، بحيث أن ما تحتاجه خطط الإنتاج من قوى عاملة بالكم والمواصفات المطلوبة وبالتوقيتات الزمنية لهذه الحاجة يكون متوفراً قدر الإمكان ومطابقاً للمواصفات المحددة، وبالتالي ضمان عدم حصول أي إرباك في سير العمليات الإنتاجية والتسويقية، ناتج عن نقص في عدد الأفراد العاملين اللازمين لأداء الأعمال، أو ناتج عن نقص في خبرة ومهارة العاملين المكلفين بأداء الأعمال.

الفصل الرابع

الاختيار والتعيين

الفصل الرابع
الاختيار والتعيين

إن الأفراد العاملين يعتبرون العنصر الفعال والأساسي في نجاح أي منظمة أعمال في تحقيقها لأهدافها، لذلك فإن عملية الاختيار الصحيح والدقيق لهؤلاء الأفراد أولى وأهم واجبات إدارة الأفراد في المنظمة، بحيث تضمن سياسات الاختيار التي تعقدها إدارة الأفراد تحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. إن نجاح الإدارة في اختيار الأفراد المناسبين يساهم في تحقيق أعلى معدلات في الإنتاج في أقصر وقت وبأقل جهد وتكلفة، كما أنه يؤدي إلى تحقيق حالة من التجانس في التنظيم وتحسين العلاقات الإنسانية بين إدارة أفراد قوة العمل.

4 ـ 1 ـ مفهوم عملية الاختيار:

بعد أن تنتهي إدارة الأفراد من إعداد خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة ككل، والتي تنتهي عادة بإعداد هيكل العمالة المطلوبة متضمناً تحديداً لعدد ونوعية الأفراد العاملين اللازمين للمنظمة خلال المرحلة الزمنية القادمة المخطط لها. فإن المشكلة التي ستواجهها إدارة الأفراد تتعلق بالأسلوب الذي سيعتمد لتحقيق هذه الخطة وتنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق حالة من الموائمة والتطابق بين الوظائف من جهة والأفراد الذين سيشغلونها من جهة أخرى. ولمواجهة هذه المشكلة وتجاوزها فإن إدارة الأفراد عليها أن تعتمد على سياسة اختيار وتعيين مبنية على أسس موضوعية وعلمية.

ولأجل أن تتمكن إدارة الأفراد من اختيار تلك العناصر البشرية التي تتوفر فيها أفضل المواصفات والمتطلبات والمؤهلات التي تتناسب مع ما تتطلبه وظائف المنظمة وبموجب ما هو محدد في توصيف هذه الوظائف، فإن عليها أن

تشترك مع الإدارة العليا في المنظمة على رسم سياسة لاستقطاب العدد المطلوب والكافي من المواد البشرية الملائمة للمنظمة.

والاستقطاب هنا يقصد به تلك العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة[1]. وبعد أن تضمن إدارة الأفراد توفر عدد من العناصر البشرية المتقدمة للعمل في المنظمة فإنها تتجه إلى ممارسة عملية الاختيار، والاختيار يعرفه يودر Yoder على إنه «العملية التي تقوم بها الإدارة لتقسيم المرشحين للعمل إلى فئتين إحدهما تضم أولئك الذين يقبل انتقاؤهم وتعيينهم والأخرى تضم المرفوضين»[2].

والاختيار يفهم أيضاً على أنه عملية تقييم لمقدرة الأفراد واحتمالات نجاحهم باستخدام مجموعة من الوسائل المعتمدة في عملية الاختيار[3]. فالذي يهم الإدارة هو أن تتمكن من انتقاء تلك العناصر البشرية الأكثر قدرة على أداء الأعمال التي سيكلفون بها ضمن المنظمة، وذلك يتم من خلال تقييم قدرتهم ومؤهلاتهم وتحديد درجة احتمال نجاحهم في هذه الأعمال. أي أن الإدارة يجب أن تركز جهودها على البحث عن تلك القدرات الإنسانية المتميزة، لتوظيفها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، كما يضمن خلق حالة إيجابية متميزة في المنظمة، سواء على صعيد العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وعلى صعيد رفع درجة الكفاءة الإنتاجية وبالتالي ضمان بلوغ المستويات المخططة والمستهدفة.

إن أهمية الاختيار، باعتباره إحدى وظائف إدارة الأفراد، أخذت تزداد في السنوات الأخيرة، فبينما كان الاتجاه السائد في الفترة الماضية هو عدم توجيه

(1) Dwivedi, R.S.: «**Manpower management**», New Delhi, Prentice-Hall of India private limited, 1984, p.102.

(2) Yoder: Op. Cit., p.201.

(3) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**»، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1986، ص 199.

اهتمام وعناية إلى هذه الوظيفة فإن الاتجاه الحالي أصبح يضع هذه الوظيفة في موضعها الصحيح ويعطيها الأهمية التي تستحقها. ومن الأسباب الرئيسية لهذا الاهتمام ما ينطوي عليه دوران العمل المرتفع من تكلفة مادية ومعنوية تحاول أن تتجنبها الإدارات في المنظمات الحديثة. إضافة إلى أن القيود القانونية والاجتماعية المفروضة على الإدارة والتي أخذت تحد من حرية الإدارة وأصحاب العمل - في القطاع الخاص - في إنهاء خدمات الأفراد العاملين لديهم[1]، جعلت من الضروري الاهتمام بالمراحل الأولى في إلحاق الأفراد بالعمل بحيث تضمن الإدارة إلى أعلى درجة ممكنة اختيار الأفراد الأكثر تناسباً مع حاجتها وبالتالي تضمن استمرار بقائهم لفترة طويلة نسبياً أو شبه دائمة.

وضمن هذا الإطار، فإنه يمكن تحديد أهم أهداف سياسة الاختيار والتعيين بما يلي[2]:

1 - ضمان اختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة ضمن العناصر المتقدمة للتعيين.

2 - تكوين قوة عمل منتجة وتتمتع بدرجة عالية من الرضا.

3 - تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين الجدد والقدامى بالمنطقة.

4 - 2 - العوامل التي تعتمد عليها عملية الاختيار والتعيين:

هناك مجموعة من العوامل التي تعتمد كأساس لاختيار الأفراد العاملين الأكثر تناسب مع حاجة المنظمة، والعوامل هذه تتفاوت أهميتها تبعاً لطبيعة أنشطة المنظمة وتبعاً لأهمية وطبيعة العمل ذاته. وفيما يلي أبرز هذه العوامل[3]:

(1) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ومدخل الأهداف**»، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1990، ص 101.

(2) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**»، مصدر سابق، ص 102.

(3) د. عبد الوهاب عبد الواسع: «**علم إدارة الأفراد**»، الرياض، 1983، ص 186.

1 ـ المهارة: وهي تتمثل في مدى قدرة الفرد العامل على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه للعمل وتوظيف هذا الربط على رفع كفاءة مستوى أدائه للعمل.

2 ـ الخبرات السابقة: ويقصد بها مجموع ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية والتي تمكنه من القيام بالعمل بسهولة وتجعل الإدارة المعنية مطمئنة إلى مستوى أدائه لعمله. وهذه الخبرة التي يمتلكها الفرد تساهم بخلق جو من الثقة بالفرد من قبل العاملين معه أو ضمن مسؤوليته. كما أن الخبرة ستحقق وفورات لإدارة المنظمة سواء على صعيد الوقت أو الجهد أو الكلفة المالية وذلك لعدم وجود حاجة إلى تدريب الفرد الذي يمتلك خبرة سابقة كافية.

3 ـ القابلية: حيث يتم الكشف عن قابليات الفرد من خلال الاختبارات التي تجريها الإدارة للمتقدمين للتعيين، وقابليات الفرد على أداء العمل تعتمد بالأساس على ما يمتلكه من معلومات وخبرات سابقة، وتهتم الإدارة كذلك بالكشف عن قدرات الفرد للتعلم والاستيعاب للأعمال الجديدة وكيفية أدائها، ويؤثر مدى استعداد الفرد لاستيعاب البرامج التدريبية اللاحقة على استقرار الأيدي العاملة في المنظمة خلال المرحلة الزمنية المقبلة وكذلك يؤثر عندما تكون هناك حاجة لإجراء بعض التغييرات التنظيمية أو الوظيفية فيها.

4 ـ مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة: تستلزم أغلب الوظائف مستوى معين من التحصيل العلمي، وهذا المستوى يعتمد أساساً على طبيعة العمل، ولذلك فإن المنظمة تحاول أن تختار أولئك الأفراد الذين تتفق معارفهم وتحصيلهم العلمي مع ما يتطلبه العمل من مؤهلات. وبالإضافة إلى تركيز الإدارة على التحصيل العلمي للفرد المتقدم للتعيين فإنها تركز على الدورات التدريبية التي اجتازها الفرد لأنها تعتبر بمثابة مكملة للتحصيل العلمي

وتخلق معارف جديدة، وخاصة في المجال التقني، ربما لا يمكن الحصول عليها في الدراسات الأكاديمية التقليدية.

5 ـ درجة الاستعداد لتحمل المسؤولية: فكل عمل يتضمن قدر من الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها القائم بالعمل، إضافة إلى تحمله مسؤولية التعامل مع الآلات والمعدات والأجهزة المختلفة، كما أنه قد يكون مسؤولاً عن عمل الآخرين الذين يقعون ضمن مسؤوليته، فالإدارة تسعى إلى الكشف عن مدى قدرة الفرد أو استعداداته على تحمل المسؤولية وذلك من خلال المقابلات والاختبارات المختلفة التي تجرى للمتقدمين للتعيين.

6 ـ إضافة للعوامل السابقة، فإن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي لها درجة من الأهمية والتأثير تعتمد بالأساس على طبيعة الأعمال، من هذه العوامل ما يلي:

أ ـ العمر: فهناك بعض الأعمال يُفضل فيها الأشخاص المتقدمين في السن ممن يمتلكون خبرة واسعة وهناك أعمال أخرى تحتاج إلى عاملين شباب لغرض تأهيلهم للمستقبل.

ب ـ الجنس: تتطلب بعض الأعمال قدرات وإمكانيات جسدية معينة مما يؤدي إلى تفضيل الرجال فيها على النساء، بالمقابل هناك أعمال تفضل فيها النساء على الرجال، كالأعمال الطبية وأعمال الصيدلة والخدمات المصرفية وغيرها.

جـ ـ الشخصية: تتطلب الكثير من الأعمال أن يمتلك القائم بها شخصية بمواصفات معينة، وبالرغم من صعوبة تحديد معالم شخصية الفرد، كونها تمثل مزيجاً من الخصائص والمميزات والبناء النفسي المعقد التركيب، إلا أن هناك محاولات لرسم ملامح الشخصية، من خلال بعض أنواع الاختبارات، لاختيار الأشخاص الأكثر تناسباً مع طبيعة الأعمال المطلوب تعيينهم لأدائها.

4 ـ 3 ـ مصادر اختبار القوى العاملة:

لأجل أن تتمكن إدارة الأفراد من اختيار القوى العاملة اللازمة للقيام بالوظائف الشاغلة فإنها يجب أن تعتمد على بعض المصادر لتوفير قوة العمل هذه، هناك مصدران أساسيان يضم كل منهما عدد من الأشكال والأساليب لتوفير الأفراد العاملين:

4 ـ 3 ـ 1 ـ المصادر الداخلية:

بموجب هذا المصدر يتم الاعتماد على توفير العاملين داخل منظمة الأعمال، بشرط أن تتوفر تلك الوظائف الشاغرة التي تتناسب مع مؤهلات وقدرات وقابليات بعض الأفراد العاملين في المنظمة، ويفضل أن تتفق هذه الوظائف مع رغبات هؤلاء العاملين أيضاً، وذلك لضمان اندفاعهم للوظائف الجديدة وأدائهم لها بكفاءة عالية وبروح معنوية إيجابية. وتعتمد الكثير من منظمات الأعمال الصغيرة أو الكبيرة على هذه المصادر، ولاعتماد هذه المصادر يجب أن يكون هناك مسح شامل لكافة الإمكانات والمؤهلات المتوفرة في المنظمة، لأجل التمكن من استخدامها وتوظيفها وقت الحاجة لها.

إن المصادر الداخلية تضمن للإدارة عدداً من المزايا أهمها رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في المنظمة لشعورهم بأن هناك فرصاً متاحة أمامهم للترقية والتطور وأن الإدارة تأخذ بنظر الاعتبار ما يمتلكونه من مؤهلات وقدرات، وهذا الأسلوب في اختيار القوى العاملة من داخل المنظمة يخلق لدى العاملين الرغبة في التطور واجتياز دورات تدريبية جديدة، بهدف تطوير المهارات والقدرات وتوسيع الخبرات للتمكن من الحصول على فرص نقل أو ترقية إلى وظائف أفضل أو أعلى في الهيكل التنظيمي. من جانب آخر، فإن اعتماد الإدارة على المصادر الداخلية أولاً لسد النقص الحاصل في قوة العمل قبل البحث عن أفراد عاملين من خارج المنظمة، يوفر على الإدارة الكثير من الجهود ويقلل من التكاليف التي تتحملها المنظمة في هذا المجال. ومن المزايا

الأخرى، فإن اختيار أفراد عاملين من داخل المنظمة لسد الشواغر الموجودة في بعض وظائفها يوفر فرصة ممتازة للحصول على أفراد يمتلكون معلومات جيدة عن واقع عمل المنظمة وأنشطتها المختلفة وحتى مشاكلها وبالتالي فإنهم سيكونون أكثر قدرة من الآخرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي تنسجم مع واقع المنظمة، وبشكل خاص في حالة الوظائف الرئيسية والقيادية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ولضمان نجاح اعتماد هذا المصدر في توفير القوى العاملة فإنه إضافة إلى المسح الشامل للكفاءات والخبرات الذي يجب القيام به على صعيد المنظمة فإن على إدارة الأفراد أن توفر قدراً عالياً من التنسيق المركزي في عملية التعيين، وبشكل خاص في المنظمات الكبيرة، مع مراعاة أن عملية شغل الوظائف يجب أن تقوم على أساس من التخطيط الطويل الأمد للاحتياجات من القوى العاملة(1)، وأن لا تخضع لعمليات اجتهادية مجتزئة وغير مخططة، فالمعالجات الفردية للحالات والقرارات المتعجلة قد تنجم عنها حالات غير متناسبة مع حاجة المنظمة وسياستها الطويلة الأمد في مجال القوى العاملة.

وبالرغم من كل المزايا التي ذكرناها آنفاً لهذا المصدر، إلا أنه ينبغي على إدارة المنظمة أن لا تعتمد عليه بشكل كامل، وإنما يجب أن تعتمد على بعض المصادر الخارجية لاستكمال سد حاجتها، وذلك لحاجة المنظمة إلى عناصر بشرية جديدة تحمل مؤهلات وكفاءات وأفكار جديدة بإمكانهم أن تضيف شيئاً جديداً إلى المنظمة وتساهم بالتالي في تطويرها ورفع مستوى الأداء فيها. إن المصادر الداخلية تعتمد عادة في شغل المراكز الكتابية والإشرافية والإدارية، ويطلق على عملية اعتماد هذه المصادر بسياسة الترقية من الداخل «Promotion from within». ويأخذ شكل الوظائف بالأفراد العاملين من داخل المنظمة عدة أشكال، فقد يكون على شكل ترقيات Promotions، أو على شكل نقل

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 128.

Transfer الأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو يكون على شكل تنزيل الأفراد من مركز وظيفي أعلى إلى مركز أدنى Demotions. وفيما يلي نتناول هذه الأشكال بقدر من التفصيل(1):

1 ـ الترقيـة:

تتضمن الترقية تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم. وعادة ترافق عملية الترقية زيادة في أجر الفرد وفي مركزه الأدبي Status، وذلك يرجع إلى أن العمل الجديد يلقي على الفرد واجبات ومسؤوليات مضافة.

والترقية تعتبرَ فرصة ممتازة لإدارة المنظمة لاستغلال مهارات وقدرات الأفراد الذين أظهروا تميزاً واضحاً خلال فترة ممارستهم للعمل وأثناء الدورات التدريبية. وتمثل الترقية حافزاً للأفراد تدفعهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في العمل والحصول على فرص جديدة للترقية. لذلك فإن اعتماد نظام ترقية مناسب وتطبيقه بصورة دقيقة يساهم، إضافة إلى رفع درجة كفاءة الأفراد العاملين، في تحسين روحهم المعنوية، كما يعمل على زيادة جذب أفراد جدد للمنظمة للتقدم بطلبات للعمل فيها.

أحد أنواع الترقية يسمى «بالترقية الجافة Dry Promotion» وهذا النوع لا تصاحبه زيادة في الأجر، وإنما ينطوي فقط على ارتفاع في المركز الأدبي. وقد تعطى هذه الترقية للتعويض عن الزيادة في المكافأة. وهذا النوع من الترقيات يحتل أهمية خاصة بالنسبة للأفراد العاملين في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي حيث يكون المركز الأدبي يحتل أهمية تفوق الزيادة المادية في الأجر.

ولأجل توضيح فرص الترقية المتاحة للعاملين في المنظمة فإن إدارة الأفراد تقوم بوضع خطط للترقية، وتصور هذه الخطط على شكل خرائط ترقية

---

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، مصدر سابق، ص 62 ـ 78.

Promotional charts. وتقوم كذلك بوضع أسس للترقية ومعايير لتحديد الأفراد الذين تشملهم، وهذه المعايير يجب أن تكون موضوعية وعادلة ويمكن فهمها من قبل الأفراد العاملين. ويمثل الأداء Merit والأقدمية Seniority أبرز أساسين في تحديد الترقيات للأفراد العاملين. والأداء يشير إلى قدرات الفرد وطاقاته وأعماله المنجزة في الفترة الماضية، كما يشير إلى مدى استعداده على التطور والقيام بالأنشطة والواجبات التي تتضمنها الوظيفة التي ستتم ترقيته لها. ويتم قياس الأداء من خلال التقييم والرجوع إلى سجلات الأداء للفترة الماضية وكذلك عن طريق الاختبارات المختلفة. والأقدمية تشير إلى طول فترة خدمة الفرد، وعند احتساب الفترة التي قضاها الفرد في الخدمة فإن التغيب عن العمل ـ سواء بسبب الحوادث أو المرض أو بإجازة أو لأداء الخدمة العسكرية مثلاً ـ يدخل في حساب الترقية باعتبار أنها أسباباً مشروعة للتغيب. ويفقد الأفراد حقهم في الأقدمية عند تركهم للعمل أو فصلهم من العمل لأسباب أو لمخالفتهم لتعليمات التغيب عن العمل.

ويثار نقاش حول الأهمية التي تعطى لكل من الأداء والأقدمية، فأيهما يعطي ثقلاً أو وزناً أكثر من الآخر. وعادة تعطى الأقدمية الوزن الأكبر، وقد يكون السبب هو صعوبة تقييم الأداء بدقة من جانب، ومن جانب آخر لتماشي المشاكل التي قد تواجهها الإدارة لإقناع الأفراد بدقة وموضوعية وعدالة هذا التقييم. وعند اعتماد الأقدمية كأساس فإن المدراء يجنبون أنفسهم احتمالات الاتهام بالتحيز والمحسوبية والمحاباة لأشخاص معينين دون آخرين. ومع ذلك فإن هذا لا يمنع من الاعتماد بقدر معين على تقييم الأداء، فاعتماد الأقدمية لوحدها يشجع على عدم الكفاءة ويقلل من الأداء الفعال ويؤثر سلبياً على الروح المعنوية وعلى الرغبة في العمل والاندفاع إلى تحقيق معدلات أداء عالية.

والنقابات العمالية تفضل اعتماد الأقدمية كأساس للترقية، لاعتقاد النقابات بأن الأقدمية تحمي العمال من المحاباة والعمل التحكمي من قبل

رؤوساء الخطوط الإنتاجية والمشرفين. وتلغي الأقدمية دور التقييم الشخصي للأداء.

إن اعتماد الأقدمية كأساس للترقية يؤدي إلى المحافظة على العاملين المتقدمين في السن، والذين يواجهون صعوبة في الحصول على عمل آخر، ولذلك فإن الأقدمية تعمل على تقليل الخطورة التي قد يواجهها هؤلاء العاملين. ولكن من جانب آخر، فالأقدمية تقلل من حركة العاملين، وتشجع الأفراد على الاستمرار في أعمالهم والتي قد لا تناسبهم ولا تتفق مع قدراتهم وطاقاتهم.

ويشير بعض المتخصصين في إدارة الأفراد، ومنهم الأستاذ يودر Yoder إلى أن الأقدمية كأساس للترقية تعتبر بعيدة عن الكمال[1]، لذلك فإن الإدارة ستكون مجبرة للبحث عن وسائل وأساليب أخرى لتحديد الأفراد الذين يستحقون الترقية فتعتمد الاختبارات والمسابقات بجانب الأقدمية لتحديد هؤلاء الأفراد الذين تتم ترقيتهم. فالمؤهلون للترقية عليهم اجتياز اختبار مصمم لقياس المعارف والمهارات والقابليات المطلوبة لأداء الوظيفة الشاغرة.

في بعض الحالات قد يرفض بعض الأفراد الترقية ويفضلون البقاء في وظائفهم الحالية، والسبب قد يكون مرتبطاً بالأجر، فربما لا تتناسب الزيادة التي تحققها الترقية في أجر الفرد مع الزيادة المتحققة في مسؤولياته وواجباته كنتيجة للترقية، وهذه الحالة تقلل من أهمية الترقية في نظر الفرد لأنها لا تحقق له مكاسب متناسبة مع الأعباء والواجبات الإضافية. وفي مثل هذه الحالة فإن إدارة الأفراد تتحمل مسؤولية معالجة هذا الخلل وأن تضمن توفر الظروف المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على الاندفاع للحصول على الترقية. وقد يكون سبب عدم الرغبة في الترقية مرتبطاً بارتفاع ضريبة الدخل على الأجور المرتفعة مما يؤدي إلى أن تأكل الضريبة الجزء الأكبر من الزيادة في الأجر والمتحققة من الترقية. أو قد يكون السبب هو عدم رغبة بعض الأفراد بالترقية لرغبتهم في

(1) Yoder: Op. Cit., p.307.

المحافظة على ما يتمتعون به من سلطات أو مركز أدبي مرتبط مع الوظيفة الحالية. وفي حالات أخرى قد يتولد شعور بعدم الرغبة في الترقية، بسبب الإحساس بعدم الأمان والتردد من تحمل المسؤولية مضافة، والخوف من احتمالات الفشل في الوظيفة الجديدة، وهذه الحالة تظهر بشكل واضح عند الأفراد الذين اقتربوا من سن التقاعد حيث يكون مثل هؤلاء حساسين من الوقوع بالأخطاء للمحافظة على حقوقهم التقاعدية.

إن الأفراد الذين تتم ترقيتهم يواجهون مشكلة التكيف Adjustment مع الوظائف الجديدة. فالوظيفة الجديدة تنطوي على وضع جديد قد يسبب تغيراً في سلوك الفرد. وعلى الفرد أن يتكيف مع وضعه الجديد وأن يعرف كيف يستخدم صلاحياته الجديدة وأن يتوازن في علاقاته الجديدة، خاصة وأن الأفراد الذين تشملهم الترقية تكون الأضواء مسلطة عليهم، مع مراعاة عدم تضخيم هذه الحالة إلى حد وضع الفرد في جو من الرهبة والخوف، مما ينعكس سلباً على سلوكه في وظيفته الجديدة، والمهم هو أن يكون الفرد مهيئاً لوضعه الجديد بما يضمن قدرته على التصرف والسلوك الصحيح بما يساهم في نجاحه في وظيفته الجديدة.

2 ـ النقل:

تشير عملية النقل إلى تحويل الفرد من عمل إلى آخر في نفس المستوى تقريباً من حيث الأجر والمركز الأدبي. وعادة يكون النقل ضمن نفس المستوى التنظيمي، أي أن العمل الجديد بنفس المستوى التنظيمي للعمل القديم. وقد يتطلب النقل تغيير الفرد للمكان الذي كان يعمل فيه أو حتى تغيير المنطقة الجغرافية التي كان يعيش ضمنها بسبب بعد المكان الجديد لعمله.

إن الهدف من عملية النقل هو السعي إلى تحقيق وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته ولسد حاجة قائمة، وقد يتم النقل بناء على طلب الفرد لعدم تناسب عمله القديم مع مؤهلاته وخبراته أو لعدم ارتياحه لمجموعة العمل

أو لأي سبب آخر، أو قد يتم النقل استناداً إلى حاجة المنظمة وفي مثل هذه الحالة يجب أن لا تهمل انطباعات ورغبات الفرد المنقول وأن تسعى الإدارة إلى وضعه ضمن مجموعة عمل جديدة، بحيث يتمكن من الانسجام معها ويحقق مستويات أداء عالية.

الأفراد الذين تشملهم عملية النقل تتوفر لهم فرص للتدرب على أعمال جديدة، وبذلك تتوسع معارفهم وتزداد خبراتهم وقدراتهم. ولذلك فالأفراد الذين ينتقلون للعمل في أكثر من مركز وظيفي تزداد مقدرتهم لاحتلال مواقع وظيفية متقدمة من خلال الترقية في فرص أخرى.

وقد يكون سبب لجوء إدارة المنظمة إلى إجراء تنقلات بين منتسبيها هو شعورها بأن بعضهم لا يعملون في مراكز تتناسب ومؤهلاتهم، لذلك ولأجل تصحيح هذه الحالة غير الصحيحة تجري الإدارة عدداً من التنقلات لتحقيق وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وبما يحقق رفع درجة كفاءة الفرد وتحسين درجة الرضا عنده ورفع روحه المعنوية.

ومن الضروري أن تقوم إدارة الأفراد بوضع سياسات تحكم التنقلات والطريقة التي يكافأ بها الأفراد تشملهم هذه التنقلات. وكذلك أن توفر قدراً من الرقابة على التنقلات لضمان تحقق الغرض منها. إضافة إلى أنه يجب أن تكون هناك رقابة على طلبات النقل التي يتقدم بها الأفراد، بحيث لا تترك لهم حرية التنقل متى ما يشاؤون، فهناك بعض الأفراد قد لا يرغبون بالاستقرار في عمل معين، ويحاولون التنقل من عمل إلى آخر سعياً وراء تحقيق رغبات وطموحات غير موضوعية. وقد تكثر طلبات النقل من قسم معين في المنظمة بسبب وجود وضع خاطىء قد يتعلق بالمشرف على العمل أو بإدارة ذلك القسم وبأسلوب تعاملهم مع منتسبي ذلك القسم، وفي مثل هذه الحالة يجب أن تتخذ إجراءات لتصحيح الوضع وتحسينه لضمان استمرار العاملين في عملهم ضمن هذا القسم وبدون أية مضايقات وصراعات.

يجدر الإشارة إلى أن النقل إذا تم وفق الأسس الصحيحة ووفق يساسة واضحة وموضوعية ولمبررات منطقية، فإنه سيكون محققاً لمصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها على حد سواء. وطلب الأفراد للنقل من عمل إلى آخر قد يرجع إلى الرغبة في العمل مع أصدقائهم، أو للعمل في ساعات معينة تتناسب مع ظروفهم، أو للعمل مع مشرف معين بسبب الانسجام معه، أو للعمل في موقع جغرافي معين أفضل من المواقع الأخرى بالنسبة للفرد.

وبنفس الوقت الذي يطلب فيه بعض الأفراد النقل من وظيفة إلى أخرى، فهناك حالات يظهر فيها بعض الأفراد مقاومة للنقل، كما هي الحال في مقاومة الترقية - كما سبقت الإشارة، فالفرد لا يرتاح للنقل بسبب تعوّده على عمله القديم وارتياحه لعلاقاته القديمة، وعدم رغبته في تغيير هذه الأجواء، وعدم الرغبة في بذل جهود جديدة للتكيف مع العمل الجديد ومع الزملاء الجدد والظروف الجديدة والمشرف الجديد. فمن جانب، قد تكون العادات والعلاقات التي تحيط بعمله القديم أصبحت تشكل جزءاً من حياة الفرد. ومن جانب آخر فإن كل المتغيرات المرتبطة بعمله الجديد تشكل مصدر قلق وعدم ارتياح له، لأنها تعتبر مجهولة وغير واضحة، وهذا ما قد ينعكس على رغبة الفرد ودرجة تفاعله مع عملية النقل وبالتالي على درجة رضاه وكفاءة أدائه.

وإذا ترتب على النقل إجبار الفرد على الانتقال إلى موقع جغرافي آخر يبعد عن موقع عمله وسكنه الحالي، فإن مثل هذه الحالة تخلق عند الفرد رد فعل ومقاومة للنقل وعدم تقبل له، لأن الأمر سيتطلب منه نقل عائلته إلى مدينة أخرى، ويترتب على ذلك البحث عن مكان سكن جديد مناسب، وبناء علاقات اجتماعية جديدة، وترتيب المدارس للأولاد وغيرها من الارتباطات والالتزامات المرافقة لعملية النقل. وفي حالات من هذا النوع يفضل أن تعمل الإدارة على مساعدة مثل هؤلاء الأفراد المنقولين إلى مواقع جديدة بناء على مصلحة المنظمة، وأن تبذل الإدارة جهوداً حثيثة لتقليل الأثر السلبي عليهم سواء من

خلال العمل على توفير سكن لهم ولعوائلهم، أو دفع مخصصات سكن لهم أو اتخاذ أي إجراءات مناسبة بهذا الخصوص. وأن تتوافق هذه الجهود مع لقاءات تقوم بها الإدارة مع هؤلاء الأفراد لتوضيح مبررات النقل والسعي إلى خلق درجة مناسبة من القناعة لديهم بأهمية قرار النقل لمصلحة المنظمة، وبالتالي ضمان قدر من التعاون بين الطرفين لحل المشاكل وتقليل الصعوبات.

3 ـ التنزيل إلى مركز أدنى:

يشير التنزيل إلى تغير في التكليف وإسناد عمل إلى الفرد في مستوى تنظيمي أدنى. وقد يكون سبب التنزيل إلى درجة أدنى راجعاً إلى عدم كفاءة الفرد في عمله وأن جهوده المبذولة غير مرضية سواء لتقاعسه أو لعدم توافق مؤهلاته مع متطلبات العمل، وبالتالي فإن عملية التنزيل قد تعتبر بمثابة عقوبة للفرد لمخالفته لقواعد ونظم المنظمة التي يعمل فيها. لذلك فأن التنزيل يخلق مشاكل داخل المنظمة، بسبب الآثار النفسية التي تنشأ عنه وتظهر على الفرد ذاته وعلى زملائه. وبطبيعة الحال فأنه من الصعب على الفرد أن يتقبل بسهولة الآثار المترتبة على التنزيل إلى مركز أدنى والمتمثلة في تخفيض أجره وفقدانه لجزء من المركز الأدبي الذي كان يتمتع به، إضافة إلى الآثار النفسية والشعور بالخجل والفشل عندما يواجه مثل هذه الحالة، لذلك على الإدارة أن تأخذ هذه المتغيرات بنظر الاعتبار وأن تبذل جهوداً لمساعدة الشخص المنزل إلى موقع أدنى لتسهيل عملية تكيفه مع الوضع الجديد، وأن تشجعه على بذل جهود عالية للتمكن من الرجوع إلى موقعه السابق وإعادة الثقة له بنفسه وبإمكاناته.

ولأجل عدم اتساع المجالات للتقولات والمعلومات غير الصحيحة بالتداول في المنظمة حول أية إجراءات ستتخذها الإدارة بصدد تنزيل بعض الأفراد وعن أسباب هذه القرارات. فإن على الإدارة أن تقوم بتوضيح كل المعلومات الخاصة بالحالة وبكل الوسائل المتاحة لجميع الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك لكي لا تتهم الإدارة بالتعسف والتميز ضد الأفراد المتخذ بحقهم قرار تنزيل، وكذلك لكي لا تؤثر مثل هذه الإجراءات على الروح

المعنوية للأفراد العاملين الآخرين ممن لم تشملهم قرارات التنزيل. وهنا يجب مراعاة الدقة والذكاء في صياغة المعلومات التي تطرح للعاملين لتحاشي الإساءة إلى كرامة أو سمعة الأفراد الذين تم تنزيلهم، لأن مثل هذا الإجراء قد يخلق مشاكل عديدة لإدارة المنظمة.

وفي بعض المنظمات يتم اعتماد أسلوب آخر بدلاً عن التنزيل، خاصة مع **الأفراد القدامى**، فعندما تنخفض قدرته ومهارته بسبب تقدمه في العمر، فإن الإدارة تقوم بتحويل جزء من المهام والواجبات التي يتضمنها عمله إلى عمل آخر، ويبقى هذا الفرد محتفظاً بأجره ولقبه الذي يحمله بموجب عمله، على الرغم من أن محتوى العمل قد انخفض. وفي هذه الحالة فإن المعالجة تكون أفضل ولا يحتمل أن يواجه مثل هذا الإجراء بالرفض والمقاومة. وفي حالات أخرى قد يتم حل المشكلة عن طريق نقل الفرد غير الكفء في عمل معين إلى عمل آخر أعلى يحمل لقباً لامعاً ولكنه في الواقع يتضمن مسؤولية أقل وبالتالي سلطة أقل. وهذه المعالجة تكون مناسبة ولائقة في حالة العاملين القدامى الذين لم يعودوا قادرين على تحمل مسؤوليات وظائفهم، فيكون من المناسب بقاؤهم ضمن المنظمة وبمواقع إدارية مناسبة لهم من حيث المستوى التنظيمي المرموق دون التركيز على المحتوى الحقيقي للعمل، وذلك يكون بمثابة تكريم لهم على ما قدموه من خدمات للمنظمة ولحين بلوغهم السن التقاعدية، ومثل هذا الإجراء يكون له أثره النفسي الإيجابي على هؤلاء الأفراد وعلى العاملين في المنظمة ككل، لأنه يخلق لدى الآخرين شعوراً بالاطمئنان للمستقبل ويعمق في درجة ولائهم للمنظمة ويزيد من التصاقهم بها. ومثل هذا الإجراء، يعمق فكرة الاستخدام الطويل الأمد أو الاستخدام لما تبقى من سنوات الخدمة، وهذا الأسلوب يرفع درجة الرضا ويدعم الروح المعنوية للعاملين.

4 ـ 3 ـ 2 ـ المصادر الخارجية:

إن المصادر الداخلية لا تستطيع أن تفي بكافة احتياجات المنظمة من

القوى العاملة، فربما فقط في المنظمات الصغيرة الحجم يمكن الاعتماد بشكل كلي على المصادر الداخلية حيث تكون حاجة هذه المنظمات للقوى العاملة متناقصة سنة بعد أخرى، وعادة تكون المنظمات في حالة توسع ونمو فلذلك فإن حاجتها للمصادر الخارجية تكون حتمية لتوفير مهارات وخبرات ومعارف جديدة، كما أن الحاجة تبرز أكثر في حالة التخصصات التي لا تتوفر في داخل المنظمة، خاصة عندما تقوم المنظمة بإجراء بعض التغييرات في أساليب العمل والتنظيم القائم فيها مما يستلزم كفاءات جديدة، فاستخدام مكائن جديدة ضمن الخطوط الإنتاجية ذات مستوى تكنولوجي متقدم أو استخدام الحاسوب الآلي في بعض أنشطة المنظمة مثلاً يستلزم الحاجة إلى عناصر جديدة للتعامل مع التقنيات الجديدة.

إن المصادر الخارجية التي يمكن اعتمادها لاختيار الأفراد العاملين متعددة ومتنوعة، وبعضها قد يصلح لتوفير عدد متنوع من الكوادر البشرية القادرة على العمل بوظائف مختلفة، والبعض الآخر لا يصلح إلا لتوفير عاملين من تخصصات معينة محدودة. ولتحديد أي المصادر الخارجية التي يمكن اعتمادها، فإن هناك بعض العوامل الأساسية التي تؤثر بهذا الخصوص منها: متطلبات العمل المعني، ظروف ومتغيرات سوق العمل، ما متوفر من معلومات وخبرة سابقة بشأن مصادر معينة من بين المصادر الخارجية، طبيعة عمل المنظمة، حجم المنظمة، وإمكاناتها المتاحة.

ومن المصادر الخارجية الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال ما يلي:

1 ـ الإعـــلان:

يعتبر الإعلان من أكثر الوسائل استخداماً لاستقطاب القوى العاملة للمنظمة، وقد يمثل الإعلان المصدر الرئيسي أو الوحيد بالنسبة لبعض منظمات الأعمال عند حاجتها لأفراد عاملين. فتقوم المنظمة بالإعلان عن حاجتها لأفراد عاملين موضحة الوظائف الشاغرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بها والمزايا التي

تمنح للعاملين بهذه الوظائف وغيرها من المعلومات التي تساهم في إعطاء صورة واضحة للراغبين بالتقدم للتعيين وإزالة أي غموض قد يقع فيه من يقرأ الإعلان. وقد تعتمد المنظمة أحد أسلوبين في الإعلان: أما أن يكون الإعلان موجهاً إلى فئة معينة محددة من قوة العمل متخصصة في مجال معين كالأطباء أو المهندسين مثلاً وفي هذه الحالة يتم الإعلان عن طريق الدوريات والمجلات المتخصصة. أو أن يكون الإعلان عاماً يستهدف اجتذاب أفراد ذوي تخصصات عامة، وهذا الإعلان يأخذ مساره في وسائل الإعلان المختلفة[1].

إن تنوع وسائل الإعلان من صحف ومجلات وإذاعة مرئية ومسموعة وملصقات خارجية وغيرها، يجعل من الضرورة إجراء دراسة لتحديد الوسيلة الإعلانية الأكثر تناسباً مع حاجة المنظمة. ومما لا شك فيه أن كفاءة الإعلان تعتمد بشكل واضح على كفاءة الوسيلة المعتمدة وعلى طريقة عرض الرسالة الإعلانية ومدى قدرتها على إثارة اهتمام الأفراد الذين يوجه لهم الإعلان عن حاجة المنظمة للعاملين.

إن الإعلان يتمتع بميزة الانتشار الواسع والاتصال السريع بعدد كبير من الجمهور. لذلك يجب أن يستخدم بحرص وبحذر، وذلك لأنه قد يؤدي إلى اجتذاب أعداد كبيرة من العاملين ممن يقدمون طلباتهم للتعيين، مما يؤدي إلى رفع تكاليف عملية الاختيار. كما أنه قد يؤدي إلى نزوح أعداد كبيرة من الأفراد من منطقة جغرافية إلى أخرى تفوق حاجة المنظمة، مما يؤدي إلى خلق بعض المشاكل الاجتماعية في المنظمة. وقد يتذمر العاملون في المنظمة عند ظهور الإعلان حاملاً اسم المنظمة لشعورهم بأنهم أحق من غيرهم في شغل هذه الوظائف[2].

---

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 129.
(2) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، مصدر سابق، ص 81.

2 ـ وكالات الاستخدام والتوظيف:

توجد في عدد من دول العالم مكاتب ووكالات استخدام عامة أو خاصة، حيث تقوم هذه المكاتب بتسجيل أسماء الأشخاص الراغبين في التعيين وإجراء جرد بمؤهلاتهم وتخصصاتهم، وتقوم منظمات الأعمال الحكومية أو الخاصة بالاتصال بهذه المكاتب للحصول على حاجتها من القوى العاملة. وبشكل خاص من الأفراد العاملين في التخصصات المهنية سواء العاملين الماهرين أو شبه المهرة وحتى غير الماهرين. كما أن بعض هذه المكاتب توفر خدمات بعض أصحاب المؤهلات العالية والتخصصات الفنية الدقيقة.

بعض وكالات الاستخدام الحكومية تنشأ ليس بهدف تحقيق ربح وإنما بهدف تقديم خدمة للدولة وللمواطنين وبشكل خاص العاطلين منهم عن العمل، وتعتمد مثل هذه الوكالات على إعانات مالية تقدمها لها الدولة لتسيير أعمالها وشؤونها الإدارية دون أن تسعى إلى تحقيق ربح. أما الوكالات الخاصة فهي تهدف إلى تحقيق أرباح، لذلك فإنها تتقاضى أتعاباً من المنظمات التي تطلب منها أفراداً للتعيين وتتقاضى كذلك رسوماً معينة من الأفراد المعينين عن طريق هذه الوكالات[1].

وفي الدول الغربية التي تعاني من البطالة، فإن الجهات الحكومية التي تمنح إعانات ومساعدات اجتماعية للعاطلين عن العمل، تعتمد على جرودات هذه المكاتب الحكومية المتخصصة بالاستخدام، فالمسجلون رسمياً ضمن هذه المكاتب هم من يدخلون ضمن خطط الإعانات والمساعدات المالية الاجتماعية.

3 ـ الطلبات الشخصية:

يتقدم بعض الأشخاص بطلبات تعيين إلى منظمات الأعمال مباشرة، وذلك إما بتقديمها بشكل شخصي أو بإرسالها بواسطة البريد، ومن دون أن

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 130.

يكون هناك اتصال مُسبق بين المنظمة وهؤلاء الأشخاص، ومثل هؤلاء الأشخاص يكونون بدرجات متفاوتة من حيث درجة التعليم ومستويات الخبرة والمهارة التي يمتلكونها.

إن مثل هذه الطلبات يجب عدم الاستهانة بها وإنما الاهتمام بها وبأصحابها حتى ولو لا توجد حاجة حالية لخدمات هؤلاء الأشخاص، فهم قاموا بتقديم طلباتهم وعرض خدماتهم للعمل بمحض إرادتهم وبدافع ذاتي يدل على قناعتهم بالمنظمة وبرغبتهم للعمل فيها. والاهتمام بهؤلاء الأشخاص يعمق الصورة الإيجابية الموجودة لديهم عن المنظمة، ويحسن علاقاتها مع بيئتها الاجتماعية والتي هي جزء منها، وبالإمكان تأجيل هذه الطلبات والاحتفاظ بها ضمن أرشيف خاص ويصار إلى العودة لها عند ظهور حاجة مستقبلية[1].

4 ـ المؤسسات التعليمية:

نتيجة لزيادة الطلب على الأفراد من ذوي المؤهلات العلمية والفنية المتخصصة فإن بعض منظمات الأعمال تعتمد أسلوب الاتصال المباشر بالجامعات والمعاهد العالية والمؤسسات التعليمية الأخرى للحصول على حاجتها من القوى العاملة وبشكل خاص من المتخصصين وأصحاب التأهيل العلمي العالي.

ولأجل تحقيق هذا الاتصال فإن المنظمة الراغبة في الحصول على قوة عمل، تبعث بمندوبين عنها للالتقاء بالطلبة المقبلين على التخرج والراغبين في التعيين، للتباحث معهم وعرض فرص العمل عليهم وما تقدمه المنظمة من امتيازات للراغبين في العمل فيها، وقد يتم توقيع عقد منفرد مع كل طالب راغب في التعيين، وتدفع بعض منظمات الأعمال مرتبات للطلبة المتعاقدين معها لإعانتهم على إكمال دراستهم ولتشجيع الطلبة الآخرين على التعاقد معها، وهذه

(1) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف**»، مصدر سابق، ص 80.

الحالة تتم بشكل خاص مع التخصصات العلمية النادرة، والتي قد تتنافس المنظمات على الحصول على أفراد عاملين ضمنها. وفي بعض الدول توجد مكاتب توظيف في المؤسسات التعليمية تقوم بتوفير معلومات عن الطلبة للمنظمات الباحثة عن قوة عمل، وتوفر معلومات عن المنظمات المختلفة للطلبة الراغبين في التعيين، كما أنها تقوم بترتيب مقابلات بين الجانبين للتفاهم والاتفاق بشأن التوظيف.

وتجدر الإشارة إلى أن اعتماد المصدر في الحصول على قوة العمل اللازمة يستلزم إدخال الأفراد المعينين إلى دورات تدريبية لعدم امتلاكهم لعنصر الخبرة، ويعتبر البعض هذه الحالة أحد عيوب هذا المصدر، باعتبار أن برامج التدريب تحمل المنظمة بعض الجهد والتكاليف[1].

5 ـ الترشيحات من قبل الأفراد العاملين في المنظمة:

يقوم، في بعض الأحيان، الأفراد العاملون في المنظمة بتقديم توصيات لترشيح بعض أقربائهم أو أصدقائهم للتعيين في المنظمة لسد النقص الحاصل في بعض وظائفها. ومثل هذا الأسلوب يوفر على المنظمة بعض الجهد والوقت إضافة إلى أنه يعتبر بمثابة وسيلة لتحفيز العاملين بالمنظمة لشعورهم بأهميتهم في منظمتهم وأن آرائهم تأخذ طريقها إلى التنفيذ، إضافة إلى أن هذا المصدر يساهم باجتذاب عناصر على معرفة بكل ظروف العمل في المنظمة وبالتالي فإن رضاهم عن العمل وارتياحهم لبيئة المنظمة يعتبر أمراً شبه مؤكد. ومن جانبها فإن الإدارة ستحصل على قوة عمل مضمونة لأنها مرشحة عن طريق بعض منتسبيها.

وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية شملت 437 منظمة أعمال اتضح أن 40% من توصيات الأفراد العاملين قد تم الأخذ بها بشأن الترشيحات للتعيين[2]. وهذا يؤكد أهمية هذا المصدر وضرورة تنميته والاعتماد

(1) نفس المصدر السابق، ص 84.

(2) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 94.

عليه، لأنه يساهم بخلق أجواء عمل جيدة نتيجة للعلاقات الموجودة بين العاملين الحاليين والمرشحين من قبلهم للتعيين في المنظمة، إضافة إلى الجوانب الإيجابية المذكورة آنفاً.

6 ـ الاتحادات والنقابات العمالية:

تساهم الاتحادات والنقابات العمالية في توفير حاجة منظمات الأعمال من القوى العاملة في عدد من دول العالم، وبشكل خاص الأفراد العاملين بالأعمال الإنتاجية، حيث تقوم النقابات ببذل جهود لتعيين المنتسبين لها والعاطلين عن العمل. وقد يتم التعاقد بين النقابة ومنظمة الأعمال لتوفير قوة العمل التي تحتاجها المنظمة، وقد تعتمد إدارة المنظمة على هذا المصدر لتلافي الوقوع في مشاكل مع النقابات، ولضمان عدم مخالفتها للشروط الموضوعة من قبل هذه النقابات بشأن التوظيف، كما أن انتهاج هذا الأسلوب يساعد على تحسين العلاقات بين إدارة المنظمة والاتحادات والنقابات وهي مسألة تسعى إلى تحقيقها إدارة المنظمات وخاصة في الدول التي تكون فيها الاتحادات والنقابات ذات قوة فاعلة ومؤثرة في الحياة الاقتصادية للدولة. من جانب آخر، فإن اعتماد هذا المصدر يساهم كذلك في تقليل جهود الإدارة ويقلل من التكاليف التي تتحملها في عملية البحث عن أفراد للتعيين في المنظمة.

7 ـ التعيين المؤقت (التأجير):

عندما تعيش المنظمة حالة نشاط فإنها قد تلجأ إلى سد احتياجاتها من القوى العاملة في بعض الأنشطة بتعيين بعض الأفراد العاملين لفترات مؤقتة، وبهذا الأسلوب تضمن المنظمة سد النقص الحاصل دون تحمل أية تبعات إضافية، تتمثل في الأجور أو أوقات عدم الحاجة لخدمات هؤلاء الأفراد، أو أية تكاليف مترتبة على عملية الاختيار والتعيين والتدريب وصيانة القوة العاملة والمحافظة عليها وتحمل المرتبات التقاعدية وغيرها[1]. وبموجب هذا المصدر

(1) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 97.

فإن إدارة المنظمة تقوم باستثمار طاقة هؤلاء الأفراد مقابل ما تدفعه لهم من أجور عن عملهم المؤقت فيها.

بعد استعراضنا لأبرز المصادر الخارجية للاختيار، فإنه يجدر الإشارة إلى أن على إدارة الأفراد في منظمة الأعمال أن تقوم بعملية تقييم للمصادر المختلفة التي تعتمدها، لأجل الوصول إلى تحديد تلك المصادر الأكثر قدرة على توفير الأفراد العاملين الكفوئين في أدائهم لأعمالهم، لكي يتم التركيز على هذه المصادر والاعتماد عليها بشكل أكبر من غيرها. وهذا يتم من خلال متابعة مستويات أداء الأفراد المعنيين حديثاً وتقييم مستويات الأداء هذه.

8 ـ إعارة الخدمات والتنسيب:

تعتمد منظمات الأعمال في بعض الأحيان على الحصول على أفراد عاملين من منظمات أخرى وذلك من خلال اعتماد أسلوب إعادة الخدمات، والإعارة يمكن أن تكون بين منظمة ومنظمة أعمال أخرى داخل حدود الدولة أو حتى بين منظمة وأخرى في دولتين مختلفتين. وقد تتم الإعارة بناء على طلب الفر ذاته أو بناء على حاجة المنظمة المعار لها الفرد، وعادة تبقى علاقة الفرد المعار مع منظمته الأصلية التي يرتبط عمله معها أساساً وتكون الإعارة لفترة زمنية محددة قد يتم تجديدها عند اقتضائها واستمرار الحاجة لخدمات الفرد المعار.

والأسباب التي تدعو إلى اعتماد أسلوب الإعارة تتفاوت من سد حاجة منظمة معينة لبعض التخصصات والخبرات العملية أو المهنية أو الإدارية أو لسد حاجة دولة معينة لبعض الكوادر العلمية المتخصصة، ومن أبرز الأمثلة على إعارة الخدمات بين الدول هو ما تحصل من حالات لإعارة خدمات بعض أساتذة الجامعات أو المدرسين بين الأقطار العربية لسد حاجة الجامعات والمدارس في قطر معين، ومن هذه الإعارة تكون لفترة محددة يعود بعدها الأساتذة والمدرسون المعارون إلى أقطارهم ويعودون لمزاولة أعمالهم الأساسية

في نفس جامعاتهم ومدارسهم التي كانوا يعملون فيها قبل إعارتهم. كما أن هناك حالات تتم فيها إعارة خدمات بعض المتخصصين من منظمات حكومية عربية للعمل في بعض الدوائر والمنظمات والاتحادات التابعة إلى جامعة الدول العربية، مثل المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة، منظمة العمل العربية، اتحاد الحقوقين العرب، اتحاد الأطباء العرب... الخ.

ومهما يكن سبب الإعارة، فإن إدارات الأفراد في المنظمات التي تعار خدمات الأفراد لها يجب أن تتعامل مع هذه الحالات بقدر عالي من الذكاء والحكمة لكي تضمن تحقق الاستفادة الحقيقية من خبراتهم وقدراتهم بأفضل صورة ممكنة، وبما يساهم في تطوير عمل المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة.

وهناك مصدر آخر قد يساعد في توفير بعض الأفراد العاملين لمنظمات الأعمال، وهو عن طريق التنسيب، فبموجبه تتم عمليه نقل مؤقتة للفرد للعمل ضمن منظمة أعمال أخرى قد تقع في مدينة أخرى بعيدة عن مكان عمله الأصلي، ويزاول الأفراد المنسبون عملهم ضمن المنظمة المنسبين لها كما لو كانوا منقولين للعمل فيها ويستلمون رواتبهم منها وبشكل اعتيادي طوال فترة التنسيب التي قد يتم تحديدها بسنة أو أكثر أو تبقى مفتوحة بدون تحديد.

والتنسيب تلجأ له منظمات الأعمال لسد النقص الحاصل فيها لبعض التخصصات والخبرات العملية والمهنية، وكمثال على ذلك اعتماد أسلوب التنسيب بين الجامعات ضمن إطار الدولة لمعالجة النقص الموجود في بعض هذه الجامعات لبعض الاختصاصات العلمية، ويعود الأساتذة المنسبون إلى العمل ضمن جامعاتهم الأساسية عند انقضاء فترة التنسيب.

وتعتمد عادة ضوابط وتعليمات محددة تنظم عمليات الإعارة والتنسيب لأجل ضمان حقوق الأفراد العاملين المعارين أو المنسبين وكذلك لضمان تحقق الفوائد المتوخاة من هذه الإجراءات، بحيث تضمن الجهة المنسب لها فرد أو

المعار خدماته لها بأنها ستتمكن من الاستفادة العملية الفعلية المثلى من خدماته طوال فترة الإعارة أو التنسيب.

4 ـ 4 ـ تقييم مصادر الاختيار:

إن عملية المفاضلة بين مصادر الاختيار الرئيسية ـ الداخلية والخارجية ـ ليست بالعملية السهلة، فكل من هذين المصدرين له مزاياه وعيوبه، لذلك يفترض أن تكون عملية اتخاذ قرار اختيار المصدر مستندةٍ إلى دراسة موضوعية تأخذ بنظر الاعتبار كافة المزايا والعيوب لكلا المصدرين الأساسيين، إضافة إلى مجموعة العوامل التي سبق الإشارة لها في هذا الخصوص. ونتناول فيما يلي مزايا وعيوب هذين المصدرين(1):

أ ـ مزايا المصادر الداخلية: وتضم ما يلي:

1 ـ أن الاعتماد على الأفراد العاملين داخل المنظمة يساهم في حل الكثير من المشاكل والصعوبات المرتبطة بعدم معرفة الأفراد الجدد لسياسة المنظمة وأنظمتها وبرامجها، لذلك فإن الأفراد الذين يتم اختيارهم من داخل المنظمة يتمتعون بخبرة ومعرفة كافية عن هذه الجوانب مما ينعكس بشكل إيجابي على مستويات أدائهم.

2 ـ سهولة عملية الاستقطاب والانتقاء من بين أفراد معروفين بالنسبة لإدارة الأفراد، فهم عناصر سبق للإدارة تقييمهم ومعرفتهم بشكل تفصيلي، وليس كما هو الحال عندما يكون التعامل مع أفراد جدد يجب أن يتم تقييمهم، والتقييم الموضوعي لمهارات وخبرات الأفراد المتقدمين للتعيين من خارج المنطقة ليس بالعملية السهلة.

3 ـ تتوفر أمام القوى العاملة في المنظمة فرص ممتازة للترقية إلى مواقع قيادة

(1) د. نبيل الحسيني النجار: «**إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي**»، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1989 ـ 1990، ص 101 ـ 105.

في الهيكل التنظيمي، بشرط أن تتطابق مؤهلات وإمكانات هؤلاء الأفراد مع متطلبات الوظائف التي تتم ترقيتهم إليها.

4 ـ يؤدي اعتماد هذا المصدر إلى تنمية سمات معينة في الأفراد الذين يستفيدون من اعتماده وتتمثل في زيادة الولاء للمنظمة وزيادة فوة الارتباط والشعور بالانتماء للجماعة وللتنظيم مما يجعل هؤلاء الأفراد المتمرسين والكفؤين أكثر قدرة على مواجهة الضغوط الخارجية والمغريات من منظمات أخرى.

5 ـ يوفر اعتماد هذا المصدر قدراً عالياً من الاطمئنان والاستقرار لدى الأفراد العاملين مما ينعكس على استقرارهم الوظيفي وتكريسهم لجهودهم على العطاء والإبداع وبالتالي ينعكس على مستويات الأداء والإنتاجية.

6 ـ يساهم في تقليل عدد التنظيمات غير الرسمية المعارضة للتنظيم الرسمي وخاصة تلك التي لا تتوافق مع أهداف المنظمة. وذلك لأن الأفراد العاملين سيكونون حريصين على استمرار كيان التنظيم الرسمي والمحافظة عليه لأنه بالتالي سيؤدي إلى تحقيق مصالحهم الفردية، وبالتأكيد فإن تضييق نطاق التنظيمات غير الرسمية المعارضة يشكل أحد الأهداف التي تعمل الإدارة على تحقيقها.

7 ـ يساعد على تقليل معدلات دورات العمل، وخاصة بين الأفراد الذين يشغلون الوظائف الرئيسية في المنظمة.

ب ـ عيوب المصادر الداخلية:

1 ـ عدم توفر الأفراد المؤهلين لأداء الأعمال الشاغرة بكفاءة.

2 ـ عند خلو بعض الوظائف من شاغليها لأي سبب كان وبشكل طارىء قد لا تجد الإدارة من يتمكن على تحمل مسؤولية وأعباء هذه الوظائف بشكل كفوء.

3 ـ قد يخلق الاعتماد على هذا المصدر لتوفير الأفراد اللازمين ردود فعل

عكسية لها أثارها السلبية على مراكز الإنتاج والتسويق، بسبب عدم دخول عناصر شابة جديدة للمنظمة بإمكانها أن تساهم في تطوير وتدعيم خطط وبرامج الإنتاج والتسويق.

جـ - مزايا المصادر الخارجية: إن أبرز مزايا المصادر الخارجية ما يلي:

1 - تضمن عملية اعتماد المصادر الخارجية في توفير قوة العمل تحقيق أحد الأهداف المهمة التي تسعى إلى تحقيقها الإدارة في هذا المجال، ألا وهو ضمان تدفق دم جديد للمنظمة بما يحمله من أفكار وآراء واتجاهات جديدة غير موجودة في المنظمة، وهذا يساهم بشكل فاعل على تحقيق أهداف المنظمة بكلفة أقل وبدركة أعلى من الكفاءة.

2 - إن توجه إدارة المنظمة للمصادر الخارجية يحث العاملين في المنظمة على بذل جهود مكثفة لضمان عدم تحول الإدارة كلياً نحو استراتيجية اعتماد المصادر الخارجية لأن هذا يؤدي إلى تضييق فرص الترقية للعاملين فيها، وهذا الاستنفار للقوى وحالة الاستنهاض في الهمة تخدم المنظمة وترفع من مستويات الأداء.

3 - إن دخول عناصر بشرية جديدة للمنظمة يخلق حالة منافسة بين هؤلاء والأفراد العاملين في المنظمة. لأن كلا الطرفين سيحاول إثبات ذاته ويسعى إلى تأكيد فكرة أنه جدير بالمسؤولية والتقدير والاحترام من طرف الإدارة.

4 - إن اعتماد المصادر الخارجية يجعل المنظمة بعيدة عن مواجهة حالة سلبية تتمثل في حصول حالات نقص في الكوادر العاملة في المواقع الوظيفية القيادية. لذلك فإن الانفتاح على المصادر الخارجية يوفر كوادر متخصصة مؤهلة لسد أي نقص قد يحصل في مثل هذه المراكز الوظيفية.

د - عيوب المصادر الخارجية:

مع ما تتضمنه المصادر الخارجية من مزايا فإنها تعاني من بعض العيوب، أبرزها ما يلي:

1 - مقاومة العاملين القدامى للتغيرات التي تطرأ نتيجة إدخال عناصر بشرية جديدة في المنظمة، وتأخذ هذه المقاومة عدة أشكال منها عدم التعاون مع العناصر الجديدة أو إخفاء معلومات وبيانات أو تقديم معدلات أداء وإنتاجية نمطية دون السعي إلى تحسينها لمحاولة ترسيخ فكرة خطأ الإدارة في استقطاب العاملين من خارج المنظمة، وغير ذلك من المظاهر والأشكال.

2 - يعتبر نقص المعلومات الذي تعاني منه العناصر البشرية الجديدة عن سياسات وبرامج المنظمة وهيكلها التنظيمي ومشاكلها أحد المشاكل التي تعيق انسجام هذه العناصر مع واقع المنظمة، وحتى يتمكن هؤلاء من الانسجام مع أوضاع المنظمة فإنه سيستلزم لذلك وقتاً طويلاً نسبياً.

3 - تشكل الكلفة المالية التي يفرضها الاعتماد على المصادر الخارجية عبئاً مالياً إضافياً على ميزانية المنظمة، وهذا قد يدفع البعض إلى التفكير بالاعتماد على المصادر الداخلية لتحاشي هذه الكلفة الإضافية.

وبشكل عام، وبعد أن استعرضنا مزايا وعيوب كلا المصدرين فإنه تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن للمنظمة الاعتماد على أحد هذين المصدرين دون الآخر. والحالة الأمثل هي اعتماد المصدرين وبشكل يحقق التوازن بينهما، وبما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها، وبالتأكيد فإن المراحل الأولى للتفكير باختيار الأفراد لتعيينهم في مراكز وظيفية معينة يجب أن تشهد توجهاً جدياً نحو المصادر الداخلية أولاً، ومن ثم يتم التوجه إلى المصادر الخارجية عندما تعجز المصادر الداخلية عن توفير الأيدي العاملة المطلوبة.

4 - 5 - خطوات عملية الاختيار والتعيين:

- إن عملية اختيار القوى العاملة للمنظمة لا تخضع لخطوات نمطية ثابتة، فلكل منظمة إجراءاتها التي قد تختلف عن ما هو متبع في منظمات أخرى. بل أن هذه الخطوات قد تختلف في نفس المنظمة بين فترة وأخرى، حسب الظروف وحسب طبيعة الأعمال التي يطلب اختيار أفراد للقيام بها، ولكن مع ذلك

سنتناول فيما يلي بعض الخطوات كنموذج لما تتضمنه هذه العملية، وقد لا تستخدم جميع هذه الخطوات وإنما قد يصار إلى اختصار بعضها وذلك حسب الحالة. وهذه الخطوات تتضمن ما يلي:

4 ـ 5 ـ 1 ـ المقابلة التمهيدية:

تجرى مقابلات شخصية تمهيدية للمتقدمين للتعيين بهدف تصفية بعض المتقدمين غير المناسبين وتحديد تلك العناصر التي تبدو للوهلة الأولى أنها أكثر مناسبة لأداء الوظيفة الشاغرة. وقد تُسبق هذه المقابلة بطلبات شخصية مقدمة من قِبل الراغبين في التعيين إلى إدارة الأفراد يبدون فيها رغبتهم للعمل في المنظمة. وبشكل عام فإن هذه المقابلات تكون قصيرة ولا تستغرق وقتاً طويلاً لأنها فقط لأخذ انطباع عن المتقدم للتعيين ومعرفة شخصيته وهيئته ومدى سرعة بديهته[1]. وبالتالي يتم من خلال هذه المقابلة استبعاد من لا تتوفر فيه الصفات الأساسية المطلوبة لأداء الوظيفة. وتطرح عادة أسئلة على المرشح لمعرفة سبب رغبته في العمل ضمن المنظمة وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بمؤهلاته العلمية وخبراته السابقة والمجالات التي سبق له العمل فيها.

4 ـ 5 ـ 2 ـ ملء طلب التوظيف:

بعد إتمام المقابلة التمهيدية، يقوم المرشحون الذين تتوقع إدارة المنظمة بأنهم يتمتعون بمؤهلات أفضل من الآخرين بملء طلبات توظيف تعد لهذا الغرض، وهذا الطلب يكون على شكل نموذج مطبوع ومهيىء لهذا الغرض ويتضمن معلومات تفصيلية عن المتقدم للتعيين تتعلق بالاسم، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات والخبرات والتحصيل الدراسي وغيرها من المعلومات التي تعطي انطباعاً تفصيلياً عن الشخص المتقدم للتعيين، ولأجل أن يكون من الممكن اتخاذ قرار مناسب بشأن قبوله أو رفضه. إن طلبات التوظف تتشابه في أغلب منظمات الأعمال، وذلك من حيث التصميم ونوعية الأسئلة

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 135.

والبيانات التي تسعى إدارة المنظمة في الحصول عليها، والسبب في هذا التشابه هو أن المعلومات الأساسية التي تسعى المنظمة إلى الحصول عليها من المرشحين للعمل فيها تتماثل مع المعلومات التي تحتاجها المنظمات الأخرى. ولأجل أن يكون طلب التوظيف فعالاً في الحصول على المعلومات التي لا بد من الحصول عليها، فأنه يجب أن يصمم بطريقة علمية ومنظمة، فيجب أن تصاغ الأسئلة التي تتضمنها استمارة الطلب بوضوح وبدقة بحيث لا يوجد فيها أي غموض أو مجال للتفسير الخاطىء.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية ملء طلب التوظيف تمثل الخطوة الأساسية الأولى في بناء نظام معلومات متكامل عن الأفراد العاملين في المنظمة، بحيث يمكن التوسع في هذه المعلومات لاحقاً بعد أن تتم إجراءات تعيين الشخص المتقدم للتعيين، لذلك فإنها تعتبر خطوة مهمة بغض النظر عن حجم المنظمة، فالمنظمات الصغيرة أخذت تهتم بهذه الناحية حالها حال المنظمات الكبيرة، ومما يزيد من أهمية هذه الخطوة، هو أنها تعطي لإدارة المنظمة تصوراً عن مدى قدرة المرشح للوظيفة على الكتابة بأسلوب جيد وعلى صياغة الألفاظ وترتيب أفكاره بطريقة مناسبة، إضافة إلى أنها توضح بعض المعلومات عن الوضع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للفرد المتقدم للتعيين[1].

4 ـ 5 ـ 3 ـ الاختبـارات:

تقوم إدارة الأفراد بإجراء اختبارات للأفراد العاملين المتقدمين للتعيين في المنظمة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم، والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم، للتأكد من مدى قدراتهم على القيام بالأعمال التي سيكلفون بها بنجاح. وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في عملية الاختبار والتعيين.

إن إدارات المنظمات ورجال الأعمال أخذوا يقتنعون بأهمية الاختبارات

(1) د. عادل حسن: «إدارة الأفراد»، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1965، ص 144.

من خلال شعورهم بضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وبأهمية تخفيض دورات العمل. بالإضافة إلى أنه إذا تمت الاختبارات بشكل دقيق فأنها تضمن تحقق قدر عالي من الموضوعية وعدم التميز، وتوفر معلومات كمية عن مدى ما يمتلكه الأفراد المتقدمون للتعيين من مؤهلات وقدرات، وهذا يسهل على الإدارة اتخاذ قرار دقيق لتحديد مدى ملائمة الأفراد للوظائف الشاغرة من عدمه[1].

تستخدم بعض أنواع الاختبارات وخاصة النفسية «Psychological Tests» في مجالات أخرى عدا مجالات الاختيار والتعيين، فمثلاً تستخدم في عمليات نقل الأفراد من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو في مجال الترقية، أو في مجال اختيار بعض الأفراد لبرنامج تدريبي معين، فمن خلال الاختبار تتضح مدى إمكانية ترشيح الفرد للبرنامج التدريبي وذلك من خلال تحديد مدى توافر استعدادات معينة لدى الفرد تمكنه من الاستفادة من البرنامج التدريبي المعني[2].

4 ـ 5 ـ 3 ـ 1 ـ مزايا وعيوب الاختبارات:

تتمتع الاختبارات بعدد من المزايا التي تدفع بإدارات الأفراد إلى التوجه الجاد لتعميق وتوسيع استخدامها لزيادة كفاءة قرار الاختيار والتعيين، ومن أبرز هذه المزايا ما يلي[3]:

1 ـ إن الاختبارات الموضوعة على أسس سليمة ودقيقة وتتوافر فيها الشروط والخصائص المطلوبة تعتبر من أدق وأهم وسائل قياس قدرات الفرد بطريقة منظمة وعلمية، وتحديد مدى استعداده ورغبته في العمل، وبالتالي تحديد

---

(1) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الفرد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**»، مصدر سابق، ص 119.

(2) رضا عبد الرزاق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: مصدر سابق، ص 85.

(3) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 257.

مدى تناسبه مع العمل المتقدم للتعيين فيه.

2 ـ تتميز الاختبارات عن غيرها من وسائل تحليل الأفراد في أنها موضوعية، إذ أنها لا تستخدم إلا بعد التأكد من صدقها وثباتها والتحقق من أن أجزاءها وتفاصيلها تكون ذات شمولية وتنوع ودقة.

3 ـ إن الاختبارات تطبق في ظروف موحدة ومقننة وبما يضمن عدالة المقارنة بين الأفراد المختبرين، مما يجعلها أقل عرضة للتحيز من المقابلات، وهذا يولد قدراً عالياً من القناعة لدى اختيارهم باعتبار أنهم قد خضعوا لمعايير عادلة وموحدة مع زملائهم الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة.

4 ـ يعبر عن نتائج الاختبارات بشكل كمي، لذلك فأنه سيكون بالإمكان المفاضلة بين الأفراد المتقدمين المقاسة قدراتهم ومؤهلاتهم واستعداداتهم بطريقة كمية بطريقة أسهل، كما أنه من جانب آخر سيكون من السهولة مقارنة مواصفات الفرد المكيمة مع توصيف العمل الذي سيعين فيه.

ولكن مع وجود هذه المزايا للاختبارات، فإن هناك بعض العيوب والانتقادات التي تثار بخصوصها أهمها[1]:

1 ـ قد لا تقيس الاختبارات قدرات الأفراد بشكل دقيق، بسبب تعرض هؤلاء الأفراد لحالة من القلق والعصبية بحيث أنهم لا يظهرون بقدراتهم الحقيقية.

2 ـ تقيس الاختبارات قدرات الأفراد واستعداداتهم، ولكنها لا تستطيع التنبؤ بالسلوك المستقبلي للفرد في مراحل ممارسته لعمله في المنظمة، فهناك عدة عوامل إضافة للاستعداد والقدرة على درجة كفاءة الفرد في أدائه لعمله كدوافعه وسماته الشخصية وحالته النفسية ورغبته في أداء العمل.

3 ـ قد يؤدي اعتماد الاختبار في عملية الاختيار والتعيين إلى تردد بعض الأفراد الكفوئين والصالحين للعمل عن التقدم للتعيين، وذلك لرغبتهم في

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 285.

تحاشي مثل هذه الاختبارات وعدم الخضوع لها.

ومع ذلك، فأن هذه العيوب والانتقادات لا تجعل المعنيين بعملية الاختيار يمتنعون عن استخدام الاختبارات، وإذا ناقشنا هذه العيوب، فبالنسبة للنقد الأول فأنه صحيح ولكن مثل هؤلاء الأفراد لا يمكن التغلب على قلقهم وخوفهم باعتماد وسائل اختبار أخرى، فمن المحتمل أن يكون قلقهم وانفعالهم أكثر في حالة اعتماد المقابلات، إضافة إلى أن عدد مثل هؤلاء الأشخاص يكون محدداً نسبياً وقد يصل إلى حد لا يعتبر مهماً.

أما بالنسبة للانتقاد الثاني، فأفضل ما تقدمه الاختبارات هو التنبؤ بقدرة الفرد. أما الدافع والباعث على العمل فأنه يمكن توفيره فيما بعد من خلال الجهود التي تبذلها الأفراد ضمن إطار تطبيق نظام حوافز يرفع من درجة رغبة الأفراد في تحسين أدائهم.

أما الانتقاد الثالث، فأنه يظهر تأثيره بشكل واضح في فترات الرواج الاقتصادي وقلة عدد الأفراد العاملين بالنسبة لعدد الوظائف، أما في فترات الكساد وتوفر أيدي عاملة فائضة عن حاجة منظمات الأعمال فأنه يفقد أثره النسبي. إضافة إلى اعتماد الاختبارات قد تؤدي إلى اجتذابها للأفراد الواثقين من أنفسهم ومن قدراتهم وخبراتهم، بسبب شعورهم بأنه من الصعب الحصول على وظيفة في المنظمة التي تعتمد هذا الأسلوب، ولرغبتهم في تأكيد قدراتهم واستعدادهم لاجتياز مثل هذه الاختبارات.

4 ـ 5 ـ 3 ـ 2 ـ شروط الاختبار الجيد:

لكي يكون الاختبار دقيقاً وكفوءاً في تحديد الأفراد الأكثر قدرة على أداء الأعمال بنجاح، فأنه يجب أن يتطابق مع بعض الشروط وأن يكون ملتزماً بها، مما يخلق حالة من الاطمئنان إلى صحة نتائجه. وأبرز هذه الشروط ما يلي[1]:

(1) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 110 ـ 111.
د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 260 ـ 266. =

1 ـ التصميم وفق تحليل العمل:

بما أن الهدف من إجراء الاختبارات هو للتعرف على مدى قدرة الفرد على النجاح في أداء العمل، لذلك فأن عملية تصميم الاختبارات يجب أن تعتمد أساساً على تحليل العمل وبالتحديد على توصيف الغمل والذي يمثل أحد نتائج تحليل العمل. حيث تثبت ضمن التوصيف المؤهلات والقدرات اللازم توافرها في الفرد لكي يقوم بالعمل بنجاح، لذلك فأن الاختبار يصمم للتعرف على مدى توافر هذه المؤهلات والقدرات لدى الفرد المتقدم للتوظيف.

2 ـ الصـــدق:

أن أي مقياس يعتبر صادقاً عندما يمكن المستخدم له من قياس حقيقة الشيء الذي صمم من أجل قياسه، فالاختبار يعتبر صادقاً إذا قاس فعلاً ما وضع ونفذ من أجل قياسه، فاختبارات قياس الاستعداد لأداء عمل معين تتحدد درجة صدقها بمدى قياسها لهذا الاستعداد لأداء العمل المعني.

3 ـ الثبـــات:

يجب أن تتصف نتائج الاختبارات بـ«الثبات Reliability»، والثبات يقصد به إعطاء نفس النتائج عند قياس شيء معين لعدة مرات متعاقبة، فالاختبار يعتبر ثابتاً إذا أمكن الحصول على نفس النتائج نتيجة تطبيقية عدة مرات لقياس سمات معينة لدى نفس الأفراد. فإذا اختلفت النتائج التي يحصل عليها الفرد بالنسبة لنفس الاختبار وتحت نفس الظروف فهذا يعني أن هذا الاختبار غير ثابت وغير صادق والعكس صحيح. مع ضرورة مراعاة أن الاختبارات النفسية لا يمكن أن تتمتع بنفس درجة الثبات التي تتمتع بها المقاييس ذات العلاقة بالصفات المادية كالوزن والطول وغيرها. ومما يزيد من ثبات الاختبار هو احتوائه على أسئلة واضحة وغير غامضة ولا تتضمن ألفاظها وعباراتها قدراً من

= رضا عبد الرازق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: مصدر سابق، ص 85.

الغموض، بحيث لا تعطي أكثر من معنى أو أكثر من تفسير، فالغموض إذا كان موجوداً في الأسئلة فإنه يؤدي إلى تفسيرها من قبل الفرد في كل مرة تفسيراً مغايراً ويجيب عليها بما يتماشى مع كل تفسير مما يؤدي إلى اختلاف النتائج ويقلل من ثبات الاختبار.

4 ـ المعايير:

بما أن الاختبارات تعتبر بمثابة وسيلة للقياس، وكل وسيلة قياس تحتاج إلى معايير محددة موحدة تقارن بها نتائج عملية القياس، لذلك ولأجل أن تنجح الاختبارات في قياس مستوى قدرة الفرد ودرجة توافر صفات معينة فيه من عدمها، فإنها يجب أن تستند إلى مجموعة من المعايير الدقيقة والتي تقارن بها الدرجات التي يحصل عليها الأفراد خلال عملية الاختبار لأجل أن يمكن تفسير هذه النتائج، والمعيار يمثل عادة مستوى الأداء الطبيعي أو المتوسط في اختبار معين.

يؤدي اعتماد المعايير إلى تقييم القدرات والمؤهلات التي يمتلكها الفرد، ويسهل من عملية المقارنة مع نفس هذه المعايير ومع ما هو محدد ضمن توصيف العمل المعد أساساً لكل أعمال المنظمة.

5 ـ التقنيـــن:

إن المقصود بالتقنين هو توحيد ظروف إجراء الاختبار، وتوحيد طريقة تفسير نتائجه لأجل أن تكون النتائج موضوعية وعادلة. ومن خلال عملية التوحيد هذه يمكن مقارنة نتائج كل فرد مع نتائج زملاءه. والهدف من التقنين هو مراعاة التحكم في العوامل المتغيرة التي قد تؤثر على نتائج الاختبار، لأجل أن تكون واحدة في جميع الحالات. وهذا يعني الاختلاف في نتائج الاختبارات هو نتيجة لاختلاف مستوياتهم وقدراتهم الشخصية وليس نتيجة للعوامل الأخرى الخارجة المتغيرة التي قد تؤثر على إجاباتهم.

4 ـ 5 ـ 3 ـ 3 ـ أنواع الاختبارات:

لكي تكون إدارة الأفراد كفوءة في عملية الاختبار، فإنها تسعى إلى بذل جهود مكثفة لاكتشاف وسائل وأساليب حديثة أكثر دقة وتطوراً في اختيار الأفراد المناسبين لأعمال المنظمة، وهناك عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن استخدامها بهذا الخصوص، أبرزها ما يلي:

1 ـ اختبارات الذكاء Inteligence Tests:

يتميز هذا النوع باتساع استخدامه في المنظمات الصناعية، وقد حظي هذا الاختبار باهتمام المختصين بعلم النفس. ويعتبر الذكاء بمثابة استعداد فطري لا يكتسب بالخبرة أو التعلم فهو وراثي. وقد حددت عدة تعاريف للذكاء، يؤكد كل منها على أحد مظاهر القدرة العقلية أو على بعضها، وأهم هذه المظاهر ما يلي[1]:

أ ـ القدرة على التعلم.
ب ـ القدرة على التفكير المجرد.
جـ ـ القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة.
د ـ القدرة على الحل السريع للمشكلات.
هـ ـ القدرة على التوجيه السليم للنفس نحو الأهداف المناسبة.
و ـ القدرة على الفهم الصحيح للظروف المحيطة بالفرد.
ز ـ القدرة على إدراك العلاقات.

فالذكاء إذن لا يتكون من قدرة عقلية واحدة بل من عدة قدرات عقلية، واختبارات الذكاء يتركز بعضها على قياس واحدة من هذه القدرات أو على قياس بعضها، وتضم اختبارات الذكاء عادة مجموعة من الاختبارات. والهدف من اختبارات الذكاء هو لقياس الطاقة الذهبية أو العقلية للأفراد وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم من جوانب القدرة العقلية المذكورة أعلاه.

---

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 267.

لقد صمم المختصون عدة اختبارات للذكاء، ومن أشهر هذه الاختبارات والمستخدمة في المنظمات الصناعية «مقياس وشزلر للذكاء عن البالغين Wechsler Adult Inteligence Scale» والذي بموجبه يتم اختبار كل فرد على حدة حيث يقوم الخبير النفسي بتوجيه الأسئلة للفرد الخاضع للاختبار ويسجل إجاباته على نموذج خاص معد خصيصاً لهذا الغرض. وقد أثبت هذا المقياس كفاءة في بعض منظمات الأعمال، إلا أنه يحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت والتكاليف، لذلك فإنه لا يستخدم بشكل واسع، إلا في المستويات الإدارية العليا في المنظمة. ومن الجوانب التي يتناولها هذا الاختبار هو طرح بعض الأسئلة للكشف عن القدرة على الفهم، ومدى القدرة على التكيف مع القيم الاجتماعية، وبعض الأسئلة الخاصة بالكشف عن القدرة على إعطاء حلول صحيحة لبعض المسائل الرياضية خلال فترات زمنية محددة، والقدرة على حفظ الأرقام وغيرها من الجوانب الأخرى(1).

وتجدر الإشارة إلى أن اختبارات الذكاء وحدها ليست كافية لتحديد مدى صلاحية الفرد للقيام بالوظيفة الشاغرة بكفاءة فالذكاء مهم للفرد ولكنه ليس وحده الذي يحدد كفاءة الفرد في أداء العمل بنجاح. فالخبرات الفنية والإدارية السابقة للفرد، وقدرته على قيادة الآخرين، ومدى رغبته في أداء العمل، ودرجة ولائه للمنظمة وغيرها من العوامل كلها تؤثر على احتمال النجاح من عدمه. لذلك يجب أن تعتمد اختبارات أخرى مع اختبار الذكاء.

2 ـ اختبارات القدرة Aptitude Tests:

اختبار القدرة يقيس ما إذا كان الفرد يمتلك الإمكانية أو القابلية الكافية على تعلم أداء الوظيفة بكفاءة إذا ما حصل على تدريب مناسب. وتستخدم هذه الاختبارات للأفراد الجدد أو الذين لديهم خبرة قليلة بالأعمال المكلفين بها،

(1) صلاح الدين عبد العزيز: «تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد»، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 21، 1977، ص 101.

وبموجب هذه الاختبارات يتم اختبار الأفراد الذين يتوقع أن يحققوا مستويات أعلى في الأداء بعد إكمال فترة التدريب(1).

تطبق هذه الاختبارات في الأعمال الميكانيكية والأعمال الإدارية المكتبية والأعمال الفنية الموسيقية وغيرها، حيث يتم قياس درجة براعة الفرد في استعمال اليد والأصابع وفي التنسيق بين حركة اليد والعين في نفس الوقت وفي التحكم بحركة اليد بدقة وبسرعة لأداء أنشطة العمل بأقل وقت ممكن. وقد وضعت عدة أنواع من هذه الاختبارات وضعت من قبل المختصين تهدف جميعها لقياس قدرة المشمول بالاختبار.

3 ـ اختبارات الأداء Achievement Tests:

تركز هذه الاختبارات على قياس مدى كفاءة الفرد ومهارته في أداء العمل الذي سيتم تعيينه فيه. حيث يُطلب من الفرد أداء العمل بشكل فعلي ويتم قياس وتقييم مستوى أداءه للعمل لتحديد مدى كفاءته من عدمها، وبالطبع يتم اختبار الأفراد الأكثر كفاءة في أداء العمل. وتستخدم هذه الاختبارات في الأعمال الحرفية كالميكانيك والكهرباء والخراطة والحدادة وغيرها، وكذلك في الأعمال المكتبية كالطبع على الآلة الكاتبة والاختزال واستخدام الحاسوب الآلي بشكل كفوء، وغيرها من الأعمال التي يمكن قياس إنجازات الأفراد الذين سيقومون بأدائها مستقبلاً(2).

4 ـ اختبارات الميول Interest Tests:

لا يكفي توفر الخبرة والقدرة على الأداء الجيد للعمل لضمان نجاح الفرد في عمله وتقدمه لمستويات عالية من الكفاءة، فالقدرة إذا لم تكن مصحوبة بالرغبة فأنها تبقى عاجزة عن تحقيق الكفاءة. ولقد أعطيت تعاريف متعددة للميول من قبل علماء النفس وأغلبها يدور حول تحديد ما يحبه الفرد ويميل إليه

(1) Flippo: Op. Cit., p.151.
(2) Ibid, p.152.

وما يجذب انتباهه ويستثير اهتمامه باستمرار مما يجعله راضياً وسعيداً، كما تتضمن عملية تحديد الميول الإشارة إلى الأمور التي لا يرتاح لها الفرد ولا يميل إليها ويرفضها ولا يكون سعيداً بمتابعتها أو استمرار القيام بها(1).

وما دام الحال على هذا الوضع، فإدارة الأفراد تجد نفسها مسؤولة عن ميول ورغبات الأفراد المتقدمين للتعيين في المنظمة، لأجل أن تضع هؤلاء الأفراد في المواقع الوظيفية التي تتفق مع رغباتهم، وبذلك توفر لهم فرصة الإبداع والإنجاز العالي الكفاءة شرط أن تكون قد تأكدت من توفر القابلية والمهارة والخبرة اللازمة لديهم لأداء العمل المعني.

وتستخدم في هذا النوع من الاختبارات عدة نماذج صممت جميعها لقياس ميول الأفراد العاملين وتقدير درجة الرغبة لديهم لأداء وظيفة معينة، من بينها «نموذج كودر للتفضيلات Kuder Preference Record Vocational» والذي يتضمن عدة مجموعات من الجمل، كل مجموعة تضم ثلاث جمل تصف جوانب مختلفة من النشاط، وعلى الفرد الخاضع للاختبار أن يختار تلك الجمل التي يفضلها ويعتقد أنها تصف النشاط بدقة وتحدد ما لا يفضله ومن خلال عملية التفضيل هذه يتم تحديد مدى اهتمامه في جوانب معينة وميله لها ومدى رفضه ونفوره من أنشطة وجوانب أخرى(2).

5 ـ الاختبارات الشخصية Personality Tests:

تهدف الاختبارات الشخصية إلى قياس درجة الانسجام مع الآخرين والثقة بالنفس والقدرة على التأثير في الآخرين، ومما لا شك فيه أن لهذه السمات الشخصية تأثيراً على درجة نجاح الفرد في أداء العمل، فالحياة العملية تُظهر الكثير من الحالات التي يفشل فيها بعض الأفراد في أدائهم لعملهم بنجاح، بالرغم مما يمتلكونه من قدرات على الإنجاز والخبرة والمؤهلات المرتبطة

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 274.
(2) صلاح الدين عبد العزيز: مصدر سابق، ص 109.

بالعمل، والسبب يرجع إلى شخصية هؤلاء الأفراد وبناء هذه الشخصية ومقوماتها. وتظهر أهمية الشخصية بشكل واضح في الوظائف التي تستلزم الاتصال المستمر بالجمهور وخاصة الوظائف القيادية في المنظمة ووظائف البيع والعلاقات العامة وغيرها.

ولأجل تحديد المقومات الشخصية للأفراد المتقدمين للتعيين في المنظمة، فقد تم تصميم العديد من الاختبارات التي تسعى إلى قياس طباع الفرد ودرجة تأثره بالآخرين وحساسيته، ومدى اعتماده على نفسه، وقدراته وتحكمه في انفعالاته ومدى تحكم العاطفة في تصرفاته وقراراته. وتواجه الاختبارات الشخصية بعض الصعوبات منها(1):

أ ـ أن هذه الاختبارات تتركز على قياس خبرات أو سمات أو صفات شخصية كامنة في داخل الإنسان، فمن الصعوبة التعرف عليها بدقة وتحديدها وإخضاعها للقياس والتكييم.

ب ـ لم يتم تحديد الصفات والسمات الشخصية الخاضعة للاختبار بشكل دقيق وواضح من قبل علماء النفس والمعنيين بهذه الجوانب، مما يؤدي إلى تعقيد الأمر على المعنيين بالاختبارات الخاصة بالشخصية لعدم وضوح حدود المتغيرات المطلوب قياسها أو اختبار مدى توافرها من عدمه.

جـ ـ صعوبة تحديد مقومات وصفات دقيقة للشخصية الأكثر كفاءة في أداء عمل معين.

د ـ يسعى أي فرد إلى إعطاء أفضل صورة ممكنة عن شخصيته، فلذلك فالأفراد الخاضعين لمثل هذه الاختبارات تتجه إجاباتهم في الغالب إلى تضخيم وتحوير المعلومات، لأجل إعطاء صورة إيجابية عن شخصياتهم حتى ولو كانت هذه المعلومات لا تعبر عن واقع الحال، مما يؤثر على دقة الاختبارات.

(1) رضا عبد الرزاق وهيب، نضال محمد سعيد، عبد العزيز بدر: مصدر سابق، ص 92.

وللحد من الأثر السلبي لهذه الصعوبات فقد صممت بعض الاختبارات للوصول إلى الحقائق الذاتية للأفراد من بينها: جدول ادواردز للتفضيل الشخصي، اختبار إدراك الموضوع واختبار إكمال الجملة.

وبعد أن استعرضنا الأنواع المختلفة للاختبارات، تجدر الإشارة إلى أن الحكم على صلاحية الاختبارات من عدم صلاحيتها لا يمكن أن تتم إلاّ بعد الربط بين النتائج التي حصل عليها الأفراد في الاختبارات التي أجريت لهم ونتائج تقييم أدائهم لأعمالهم بعد مرور فترة زمنية مناسبة على إتمام إجراءات تعيينهم، فالاختبارات الجيدة هي التي تُظهر علاقة ارتباط إيجابي بين النتائج التي حصل عليها الفرد في هذه الاختبارات ونجاحه في أداء الوظيفة المعين فيها. فكلما كانت هذه العلاقة قوية ومترابطة فإن هذا يعتبر دليلاً على نجاح هذه الاختبارات في اختيار أفضل الأفراد، وبالعكس كلما كانت هذه العلاقة ضعيفة أو بسيطة فإنها تشير إلى فشل هذه الاختبارات في تحقيق مفاضلة موضوعية بين الأفراد المتقدمين للتعيين لاختيار الأفضل من بينهم(1).

4 ـ 5 ـ 4 ـ المقابلات Interviewing:

بعد إتمام الاختبارات فإن الأفراد الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح يخضعون إلى المقابلات، بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسباً مع الوظيفة من بينهم. والمقابلة بمثابة مناقشة بين فردين أو أكثر يتم تبادل المعلومات والآراء المتعلقة بجوانب مختلفة والتي تساعد على تحقيق هدف محدد.

إن المقابلات تعتبر أكثر طرق اختيار الأفراد العاملين انتشاراً في الفترة الحالية، وقد تكون في بعض المنظمات الطريقة الوحيدة المعتمدة في هذا المجال. وتتميز المقابلة عن الاختبار بأنها أكثر دقة، فمن خلال المقابلة يمكن الحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته المزاجية وتوافقه الاجتماعي بسهولة أكثر مما لو اعتمد الاختبار لهذا الغرض. فخلال المقابلة يستطيع الشخص القائم

(1) نفس المصدر السابق، ص 94.

بها متابعة الجوانب التي تساعده على الحكم الصحيح على شخصية طالب الوظيفة. إضافة إلى أن المقابلة توفر الفرصة للقائم بها على أخذ فكرة جيدة عن مظهر الشخص المتقدم للتعيين خاصة عندما تكون الناحية المظهرية ضرورية وتتطلبها الوظيفة المعنية(1).

والمقابلات تجرى عادة لتحقيق الأهداف التالية(2):

1 ـ التأكد من درجة ملائمة الفرد المرشح للتعيين للوظيفة الشاغرة، فالمقابلة تمثل الوسيلة الأخيرة التي يمكن من خلالها التأكد من صلاحية الأفراد المرشحين للتعيين، فمن خلال المقابلة يتم التأكد من تطابق مؤهلات الفرد مع متطلبات العمل.

2 ـ المقابلة تفسح المجال لتحديد مدى استعداد الفرد ورغبته للعمل في الوظيفة المرشح لها، بعد أن تم التأكد من خلال الاختبارات على امتلاكه للقدرات والمهارات اللازمة لأداء العمل، وبضمان توفر الرغبة والقدرة فإن الظرف يكون مهيأ لأداء العمل بنجاح وبكفاءة.

3 ـ إن المقابلة توفر الفرصة لقياس بعض النواحي التي يمكن قياسها من خلال الاختبارات بنفس القدر من الدقة، كالحكم على شخصية المتقدم للتعيين وعلى مظهره ـ كما سبق الإشارة أعلاه ـ وعلى قدرته على التعبير عن نفسه والقدرة على الاندماج مع الأفراد والجماعات وإظهار بعض القدرات الذهنية وغيرها.

4 ـ تعتبر المقابلة بمثابة فرصة لخلق جو من الود والتفاهم والانسجام بين إدارة المنظمة والأفراد المرشحين للتعيين فيها، مما ينعكس على رفع الروح المعنوية للمرشحين للتعيين وبالتالي يساهم في رفع كفائتهم الإنتاجية عند تعيينهم في المنظمة.

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 284.
(2) Flippo., Op. Cit., p.155.

4 ـ 5 ـ 4 ـ 1 ـ أنواع المقابلات Types of Interviews :

بشكل عام، هناك نوعان من المقابلات، المقابلة الموجهة وغير الموجهة :

أ ـ المقابلات الموجهة Directive Interviews :

يجري التخطيط لهذا النوع من المقابلات قبل البدء بتنفيذها، وضمن الخطة الموضوعة يتم تحديد الهدف من المقابلة ونوع وكمية المعلومات التي ترغب إدارة المنظمة الحصول عليها عن الفرد المتقدم للتعيين، ويقوم الشخص القائم بالمقابلة بطرح الأسئلة ضمن الإطار العام المحدد للمقابلة(1). ولأجل أن تحقق المقابلة الغرض الذي تجرى من أجله، فإن الأسئلة التي تطرح خلالها يتم إعدادها بالاستناد إلى توصيف العمل الذي سيعين فيه المتقدم للتعيين، فالقائم بالمقابلة يسعى إلى التأكد من مدى وجود تلك المؤهلات والقدرات والخبرات اللازمة لأداء العمل بنجاح في المتقدم للتعيين، لضمان قدرته على أداء العمل بكفاءة. ويجب أن تستثمر المقابلة الموجهة لمعرفة المعلومات عن الفرد المرشح للتعيين لم يسبق معرفتها في الخطوات والمراحل السابقة أو للتأكد من معلومات سبق الحصول عليها سواء من طلب التعيين أو من خلال الاختبارات أو غيرها.

وقد اتضح من خلال بحث شمل 273 منظمة أعمال أن 26% منها فقط تستخدم هذا النوع من المقابلات، وفيما يتعلق بالفترة الزمنية التي تستغرقها المقابلة، فإنها تصل إلى 30 دقيقة في المتوسط بالنسبة للأعمال الإنتاجية، وإلى 45 دقيقة بالنسبة للأعمال الإدارية المكتبية(2).

ب ـ المقابلات غير الموجهة Non Directive Interview :

وهي المقابلات التي يتم القيام بها دون أن تكون هناك خطة محددة

---

(1) د. عادل حسن: مصدر سابق، ص 159.

(2) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 119.

موضوعة مسبقاً لها، وخلالها يتم إفساح المجال للمتقدم للتعيين بتعريف نفسه والتحدث عن خبراته ومهاراته وإمكانياته والمواقع التي شغلها سابقاً، والقائم بالمقابلة يقوم بتدوين ملاحظاته أثناء حديث المتقدم للتعيين. فالوقت الأكبر في هذا النوع من المقابلات يعطى إلى المرشح للتعيين، والمقابل يقوم بتوجيه النقاش والحديث بالاتجاهات التي تخدم الغرض من المقابلة ويثبت ملاحظاته، فمثلاً يطلب منه أن يوضح الأسباب التي دفعته إلى التفكير بالتعيين في هذه المنظمة، أو التحدث عن البحوث والدراسات التي قام بها، أو التحدث عن الجامعات التي أكمل دراسته فيها، والهدف هنا بالإضافة إلى جمع معلومات ذات فائدة عن المتقدم للتعيين هو معرفة قدرته على التعبير عن الأفكار التي تدور في ذهنه وأسلوب طرحه للمعلومات، وغير ذلك من الجوانب المتعلقة بالشخصية.

إضافة إلى النوعين الرئيسيين المذكورين أعلاه للمقابلات، فهناك بعض المختصين الذين يشيرون إلى بعض الأنواع الخاصة من المقابلات، من بينها(1):

1 ـ المقابلة الجماعية :

بموجب هذا النوع يجتمع أحد المدراء في المنظمة بمجموعة من الأفراد المتقدمين للتعيين يتراوح عددهم من 10 ـ 12 شخص، ويقوم بإجراء نقاش معهم ويترك النقاش يدور فيما بينهم لأجل أن يثبت ملاحظاته لاكتشاف العناصر البارزة في المجموعة. ويستخدم هذا النوع من المقابلات مع خريجي الجامعات والمعاهد الجدد المتقدمين للتعيين.

2 ـ المقابلات المرهقة :

بعض أنواع المقابلات تتطلب قابلية بدنية وذهنية عالية نسبياً من قبل

---

(1) Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: «**Personal Management**». Fifth edition. Ohio, South-Western Publishings Co., 1976, p.132.

المتقدم للتعيين، فالقائم بالمقابلة يقوم بتوجيه مجموعة أسئلة سريعة ومحيرة أحياناً للمتقدم للتعيين بهدف إرهاقه واكتشاف قابليته على مواجهة مثل هذه الظروف لذلك تسمى بالمقابلة المرهقة. ويستخدم هذا النوع مع الأفراد المطلوب تعيينهم في وظائف تستلزم الصبر والقدرة على التحمل. وقد لا تستطيع الجهة المنفذة للمقابلة من تحديد القدرة البدنية والعقلية للمتقدم للتعيين بشكل دقيق من خلال هذه المقابلة، فقد يحالفه الحظ أحياناً إلى الرد السريع والدقيق ويعطي انطباعاً أعلى من قدراته الحقيقية.

4 ـ 5 ـ 4 ـ 2 ـ مراحل وشروط المقابلة الجيدة:

لكي تكون المقابلة جيدة وكفؤة وتحقق الهدف المطلوب منها يجب أن تتم وفق المراحل التالية وحسب التتابع المرحلي المحدد لها في أدناه[1]:

1 ـ مرحلة الإعداد للمقابلة:

من الضروري الإعداد المسبق للمقابلة مهما كان نوعها سواء موجهة أو غير موجهة، ويتضمن هذا الإعداد تهيئة وصف العمل وتوصيفه لغرض الرجوع لهما عند الحاجة، وبدون الإعداد للمقابلة فإنها قد تتحول إلى مناقشة عامة غير هادفة، وضمن الإعداد يتم تحديد الجوانب ذات العلاقة بالنقاط التالية:

أ ـ تحديد هدف المقابلة.

ب ـ تحديد أسلوب لبلوغ هدف المقابلة.

جـ ـ تهيئة بعض المعلومات المتاحة عن المتقدم للتعيين والذي ستتم مقابلته وذلك من خلال طلب التوظيف الذي قدمه، والاطلاع عليها قبل إجراء المقابلة.

2 ـ مرحلة بدء المقابلة:

لأجل البدء في المقابلة لا بد من توافر شروط تتعلق بالمكان والمناخ النفسي لإتمام المقابلة، وهي:

(1) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 120 ـ 122.

أ ـ المقابلة يجب أن تتم في مكان مناسب ومريح وهادىء لإفساح المجال للتحدث بشكل مناسب.

ب ـ توفير جو نفسي مناسب للمقابلة، من خلال التهيئة للدخول بالموضوع بحيث يسبقه حديث عام نسبياً أو يتعلق بالمنظمة بشكل عام ثم يتم الدخول في الجوانب المتعلقة بالعمل وما يرغب المقابل معرفته من المتقدم للتعيين.

3 ـ مرحلة إدارة المقابلة:

هذه المرحلة هي التي تمثل أساس المقابلة، فخلالها يتم الحصول على المعلومات المطلوبة من الفرد المرشح للتعيين، وكذلك يتم تزويده بالحقائق والمعارف التي يحتاجها عن المنظمة. لذلك يجب أن تتوافر خلالها بعض الشروط والمبادىء الأساسية:

أ ـ أن يمتلك القائم بالمقابلة القدرة على خلق شعور بالارتياح له لدى من يقوم بمقابلتهم، وهذه الخاصية تساهم بشكل واضح في نجاح المقابلة.

ب ـ أن تكون عملية طرح الأسئلة دقيقة وتحفز المرشح للعمل على الإجابة، وأن يتاح له الوقت الكافي للتحدث بحرية لكي يمكن أخذ انطباع كامل وحقيقي عن مؤهلاته وقدراته.

جـ ـ الاستماع إلى المرشح للعمل بيقظة وانتباه، وأن يتصف المقابل بالصبر والقدرة على ربط إجابات الشخص الذي تجرى مقابلته مع إجابات بعض من سبقوه، وكذلك الربط بين المعلومات التي يتم الحصول عليها وتلك المثبتة في طلب التوظيف.

4 ـ مرحلة إنهاء المقابلة:

يجب إنهاء المقابلة بنفس الصورة الجيدة التي بدأت وتمت بها، ولذلك يجب مراعاة ما يلي:

أ ـ يجب إظهار بعض الدلالات التي تشير إلى إنهاء المقابلة، كوضع القلم جانباً أو دفع الكرسي إلى الخلف، أو أي تصرف آخر يشير لذلك.

ب ـ على المقابل أن يعطي المرشح للعمل المؤشرات عن مدى احتمال حصوله على العمل، وبالتالي استمراره للخطوة التالية في إجراءات الاختيار، أو إبلاغه بعدم تناسب مؤهلاته مع ما يتطلبه العمل.

5 ـ مرحلة التقييم:

بعد انتهاء المقابلة وخروج المرشح للتعيين، يجب على القائم بالمقابلة القيام بتقييم المرشح، لأن المعلومات ما زالت حاضرة في ذهنه، فقد يكون قد فاته تدوين بعض الملاحظات، ففي هذه الحالة يستفاد من وجود المعلومات في ذاكرته. وفي حالة قيامه بوضع قائمة لترتيب المرشحين فيجب أن يقوم بمراجعتها وإعادة ترتيبها بالشكل الأكثر صواباً ودقة. وفي هذه المرحلة بالتحديد يجب أن يتخذ قراراً بقبول أو رفض أي مرشح من المرشحين المتقدمين للتعيين في المنظمة.

كما أن على المقابل أن يقوم بتقييم نفسه أيضاً، لتحديد مواطن الضعف والقوة في المقابلة التي نفذها، فالمقابلة فن بحد ذاتها ويمكن تنمية قدرة المقابل من خلال الممارسة ومعالجة الأخطاء لزيادة مستوى كفاءة التنفيذ

4 ـ 5 ـ 4 ـ 3 ـ عوامل يجب أخذها بنظر الاعتبار في المقابلات:

هناك مجموعة من العوامل التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند إجراء المقابلات، وإهمال بعضها أو جميعها قد يؤثر بشكل واضح على درجة كفاءة المقابلة في اختيار الأفراد الأكثر تناسباً مع متطلبات الأعمال التي سيقومون بأدائها، ومن هذه العوامل ما يلي[1]:

---

(1) رضا عبد الرزاق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: مصدر سابق، ص 96 ـ 97.

1 ـ يجب أن تتصف نتائج المقابلة بالثبات، فإذا أعيدت المقابلة لنفس الشخص المرشح أكثر من مرة باستخدام نفس الأسلوب في المقابلة الأولى لحصل المرشح على نفس التقدير تقريباً في كل مرة تكرر فيها المقابلة. كما أنها يجب أن تركز على قياس الصفة أو الخاصية موضوع البحث وليس أية صفة أخرى.

2 ـ قد يتأثر المقابل بمظهر المرشح للتعيين، مما يؤثر على قراره في القبول أو الرفض وذلك بسبب إعطائه وزناً أكبر من الذي يستحقه.

3 ـ يدلي بعض المرشحين بمعلومات غير صحيحة عن إمكاناته وخبراته السابقة أو قد يتفادى البعض البحث في المواضيع التي تكشف الجوانب السلبية في ماضيه الوظيفي، فإذا كانت هذه المعلومات ضرورية فإن على إدارة الأفراد التأكد من صحتها من أية مصادر أخرى.

4 ـ أحياناً يقع القائمون بالمقابلة في خطأ التركيز على الجوانب السلبية في المرشح وإبراز المعلومات غير المناسبة والتي لا تعطيه أرجحية في القبول، ويهملون المؤشرات الإيجابية. عليه يجب الحصول على معلومات متكافئة لإصدار الحكم الصحيح بشأن المرشح.

5 ـ مراعاة عدم الاستمرار في مقابلة الأشخاص الذين تحصل القناعة بعدم صلاحيتهم للوظيفة، ولا يسمح لمثل هؤلاء بالاستمرار في المراحل المتقدمة من عملية الاختيار، لأن ذلك يؤدي إلى حصول هدر في الجهد والأموال وبشكل غير مبرر.

4 ـ 5 ـ 5 ـ الاختيار المبدئي:

بعد أن تكون قد تمت كافة المراحل السابقة، فأن إدارة الأفراد تقوم باختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة، ويتم ذلك بالاستناد إلى المعلومات التي جمعت عنهم خلال الخطوات السابقة. ويعتبر هذا الاختيار مبدئياً، ويشير بعض المختصين إلى أنه في هذه المرحلة قد تعتمد إدارة المنظمة

أسلوب تعيين الأفراد المختارين بشكل مؤقت لوضعهم تحت التجربة[1]، ولكن قد يكون الأسلوب الأكثر شيوعاً هو انتظار اتخاذ القرار النهائي من قبل الإدارة العليا قبل أن يتم تعيين الفرد بشكل مؤقت، لأن بدء الفرد بالعمل الفعلي قد تترتب عليه تصرفات قانونية ومالية تعيق الاستغناء عنه بسهولة في حالة عدم اتخاذ قرار من الإدارة العليا بتعيينه، لعدم الاقتناع بما قدمه من مستويات أداء خلال فترة التجربة.

4 ـ 5 ـ 6 ـ اتخاذ قرار الاختيار النهائي:

بعد أن يتم جمع وتبويب كافة المعلومات المتاحة عن الأفراد المرشحين للتعيين، وبعد أن يتم وضع الأفراد المرشحين في تسلسل يتفق مع التقديرات التي حصلوا عليها خلال عمليات الاختبار والمقابلة وغيرها من خطوات عملية الاختيار، وبالطبع يشمل هذا التسلسل الأفراد الذين اجتازوا بنجاح كل هذه المراحل،- فإن على الإدارة العليا أن تتخذ القرار النهائي باختيار مجموعة من هؤلاء الأفراد أو كلهم وحسب حاجتها، وتقوم عادة الإدارة بالتشاور مع مدراء الأقسام والوحدات وخاصة أولئك الذين سيعمل المرشحون للعمل ضمن أقسامهم أو وحداتهم. وفي حالة حصول الموافقة يتخذ قرار الاختيار ويصدر أمر أو مجموعة أوامر بتعيين الأفراد.

ويستحسن أن يتخذ هذا القرار بسرعة كافية بعد إتمام كافة خطوات عملية الاختيار السابقة، وخاصة بعد المقابلة، لأن التأخر في إصدار أوامر التعيين قد يفقد المرشح للعمل ثقته بالمنظمة ويدفعه إلى التفكير بتقديم طلب تعيين إلى منظمة أخرى، ويجب أن يتم إعلام المرشح للعمل بالقرار المتخذ، حتى لو كان القرار يتضمن رفض الطلب المقدم من قبله، مع مراعاة اعتماد أسلوب لائق في إبلاغه في مثل هذه الحالة، لتحاشي زرع عدم الثقة في نفسه وتفادي تعرضه إلى أي إحراج[2].

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 248.
(2) رضا عبد الرزاق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: مصدر سابق، ص 99

4 ـ 5 ـ 7 ـ الكشف الطبي:

يعتبر الكشف الطبي آخر مرحلة من مراحل الاختيار، حيث يجرى الكشف الطبي على جميع الأفراد الذين اتخذ قرار من الإدارة العليا في المنظمة بتعيينهم. وتختلف تفاصيل ودقة الفحص الطبي تبعاً لظروف كل منظمة، وتبعاً لطبيعة العمل المطلوب إشغاله من قبل المرشح للعمل، فبعض الأعمال لا تستلزم سوى حد أدنى من اللياقة الصحية كالأعمال الخدمية والإدارية البسيطة، وهناك أعمال أخرى تتطلب أن يكون القائم بها متمتعاً بلياقة صحية عالية مثل وظائف الطيران المختلفة. وفي حالة فشل بعض المرشحين للتعيين بالكشف الطبي فأنهم سيستبعدون من التعيين بالرغم من نجاحهم في كل الخطوات السابقة المتعلقة بعملية الاختيار.

ويهدف الكشف الطبي إلى تحقيق الأهداف التالية[1]:

أ ـ التأكد من الحالة الصحية للمرشح للتعيين بصفة عامة، وضمان امتلاكه القدرة الصحية والجسدية اللازمة للقيام بالعمل الذي سيعين فيه بكفاءة مناسبة.

ب ـ حماية المنظمة من أية ادعاءات قد يتقدم بها بعض المرشحين للعمل بعد التحاقهم بالعمل، من أنهم أصيبوا أثناء العمل، أو أن الأمراض التي يعانون منها لحقت بهم بسبب العمل، كل هذه الادعاءات يكون الدافع لها هو الحصول على الحقوق والمزايا التي تضمنها قوانين الضمان الاجتماعي للعاملين.

ج ـ الكشف الطبي على المرشحين للتعيين يضمن حماية الأفراد العاملين في المنظمة من الإصابة بالأمراض المعدية.

وبسبب ارتفاع تكاليف الكشف الطبي فأنه يوضح في نهاية خطوات

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 139.

الاختيار فلا فائدة من إجراء الكشف الطبي على أفراد قد لا تحصل الموافقة على اختيارهم بسبب فشلهم في الاختبارات أو المقابلات أو في أية مرحلة من مراحل الاختيار الأخرى. وبما أنه يجري القيام به في آخر المراحل، فإن عدد المرشحين الذين سيجرى لهم الكشف الطبي سيكون قليلاً نسبياً، وهؤلاء الخاضعون لهذا الكشف سيكون أمر تعيينهم متوقفاً بشكل كامل على نتيجة الكشف ذاته، فمن يجتاز الكشف بنجاح يتم تعيينه بشكل شبه مؤكد إن لم يكن مؤكد تماماً.

4 ـ 5 ـ 8 ـ التعيين:

بعد أن يجتاز المرشحون للتعيين مرحلة الكشف الطبي بنجاح، فإنهم سيباشرون عملهم بشكل فعلي. وتنص الكثير من أنظمة وتعليمات التعيين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية على أن يوضع الفرد المعين حديثاً فترة من الزمن تحت الاختبار أو التجربة والفترة عادة تتراوح بين ستة أشهر وسنة.

والسبب في فترة الاختبار هذه بعد التعيين، يرجع إلى أن عملية الاختيار بكافة مراحلها المختلفة لا يمكن أن تحدد وبشكل دقيق قدرات الفرد ومؤهلاته وسلوكه ومدى احتمال نجاحه في أداء العمل بكفاءة. فالواقع العملي يُظهر بعض الحالات التي يفشل فيها أشخاص في أدائهم لأعمالهم بالرغم من اجتيازهم لجميع مراحل الاختيار بنجاح. لذلك فإن هذه المرحلة تمثل استمراراً لمراحل الاختيار والتعيين، ومن ثم يتم استخدام معايير تقويم أداء العاملين في المنظمة لتقدير وتحديد مدى صلاحية الأفراد المعينين حديثاً للاستمرار بالعمل. أي أن هذه الخطوة تتيح المجال للحكم وبشكل عملي على مدى قدرة الفرد على أداء عمله وكذلك على سلوكه الوظيفي، وبالتالي يكون بالإمكان التخلص من الأفراد الذين يظهرون عدم كفاءة وعدم صلاحية للأعمال المكلفين بها، ويأتي التخلص من الأفراد غير المناسبين خلال فترة الاختبار أو فترة التجربة بمثابة حسم لكثير من المشاكل التي قد تثار فيما لو تم تثبيت تعيين هؤلاء

الأفراد، فأغلب قوانين وأنظمة العمل تضع عراقيل كثيرة، وقد تمنع الاستغناء عن العاملين بعد تثبيت تعيينهم بشكل دائم، وذلك لأسباب إنسانية واجتماعية إضافة إلى أن النقابات والاتحادات العمالية تعارض مثل هذا التصرف، خاصة إذا كان سبب الاستغناء راجعاً إلى انخفاض مستوى كفاءة الأفراد خلال أدائهم لأعمالهم [1].

وأخيراً، وبعد أن تناولنا خطوات عملية الاختيار والتعيين بالتفصيل، فإنه تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات لا تمثل نموذجاً يجب اتباعه وفق التسلسل الوارد ذكره، وإنما يجب التأكيد على أن كل منظمة أعمال تقوم باعتماد أسلوب خاص بها يتناسب مع حجم المنظمة وإمكانتها وطبيعة العمل فيها والقواعد والأسس التي تحكم عمل إدارة الأفراد، فقد تتبع كل هذه الخطوات أو جزء منها أو ربما تضيف خطوات أخرى تتفق مع مجموعة المتغيرات المذكورة أعلاه. والعبرة هي ليست بعدد الخطوات أو عناوينها، وإنما العبرة في أن يضمن نظام الاختيار والتعيين المعتمد في المنظمة حصولها على أفضل الأفراد بين المتقدمين للعمل فيها، وأكثرهم كفاءة على الأداء.

---

(1) رضا عبد الرزاق وهيب، نضال محمد سعيد وعبد العزيز بدر: مصدر سابق، ص 100.

الفصل الخامس

التدريب TRAINING

الفصل الخامس

التدريب

إن درجة كفاءة الأفراد العاملين في المنظمة على أداء الأعمال المكلفين بها بدقة وفاعلية، تمثل أحد العوامل الأساسية المحددة لمقدرة المنظمة على بلوغ أهدافها. ودرجة كفاءة هؤلاء الأفراد لا يمكن رفعها وتحسينها ما لم تعتمد إدارة المنظمة على انتهاج سياسة تطبيق برامج تدريبية مخططة ومصممة بشكل علمي، بحيث تتوفر للعاملين فرص متابعة كل التطورات الحاصلة في مجالات عملهم. فالمنظمات بشكل عام تعيش في بيئة مليئة بالتغيرات والتطورات السريعة، سواء في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بأساليب وبرامج الإنتاج أو غيرها، مما يفرض على إدارتها ضرورة التهيىء المسبق لكل هذه التطورات وعدم البقاء بمعزل عن أي حالة تطور وتغيير نحو الأفضل. لذلك يجب أن تعمل الإدارة على جعل العاملين فيها متتبعين ومواكبين لكل ما هو حديث في مجال عملهم لترصين وتدعيم كفائتهم وتوسيع معارفهم وتحسين مهاراتهم اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة. هذا فيما يتعلق بالأفراد العاملين حالياً في المنظمة. أما فيما يتعلق بالأفراد المعينين حديثاً، أو الذين سيتم تعيينهم، فهؤلاء مهما تكن الأساليب التي اعتمدت في اختيارهم كفؤة، فإنهم بحاجة إلى برامج تدريبية توفر لهم فرصاً جيدة لرفع درجة كفائتهم ولتهيئتهم للعمل في المنظمة بنجاح وبكفاءة مناسبة.

مما سبق تتضح لنا حتمية التدريب سواء بالنسبة للعاملين القدامى أو الجدد، وهذا يُحمّل إدارة الأفراد مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية ووضع برامج تدريبية فعالة لتحقيق الأهداف التي تتوخاها إدارة المنظمة من العملية التدريبية.

5 ـ 1 ـ مفهوم وأهمية التدريب:

لكي نحيط بمفهوم التدريب كأحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الأفراد في منظمة الأعمال، فإنه تجدر الإشارة إلى بعض التعاريف التي تناولته. ومن بين هذه التعاريف نشير إلى تعريف فليبو Flippo ـ أحد كتاب إدارة الأفراد البارزين والذي يعرفه على أنه «النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين»[1]. أي أن العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً وكذلك على القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المنظمة، كما يسعى التدريب إلى زيادة معرفة ومهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة، والزيادة قد تشمل تعميق ما متوفر لديهم في مجال معين أو خلق معرفة ومهارة جديدة إضافية لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم تضاف على ما يمتلكونه سابقاً.

والمقصود بالمعرفة Knowledge هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها عن عمل معين. أما المهارة Skill فيقصد بها «القابلية على أداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري»[2].

ويُعرف التدريب كذلك على إنه «النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها»[3]. يركز

(1) Flippo: E.B.: «**Personnel Management**». Sixth Ed., Tokyo, Mc Graw-Hill Inc., 1984, p.20.

(2) King. D.: «**Training within the Organization**». Fakenham, U.K. Cox and Wyman Ltd, 1969, p.112.

(3) د. نبيل الحسيني النجار: مصدر سابق، ص 158.

هذا التعريف على جانب المهارة وعلى كيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية وحتى الأعمال المتوقع تكليف هؤلاء الأفراد بها مستقبلاً، آخذاً بنظر الاعتبار احتمالات التطور والتغير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.

كما عُرف التدريب على أنه «العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب»[1]. وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول ويضيف جانب «اتجاهات العاملين» إلى ما ورد في تعريف فليبو من تطوير للمعرفة والمهارة.

وبعد استعراضنا لهذه المجموعة من التعاريف، نستخلص تعريفاً نعتقد أن فيه قدراً أوسع من الشمولية، وبموجبه التدريب هو ذلك: النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص بإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

فالاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد بدأت تهتم أكثر بالجوانب المتعلقة بالبحث عن تلك الوسائل والأساليب التي يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين بالشكل الذي يجعل هذا السلوك ينسجم مع رغبة الإدارة في تحقيق أهداف محددة. من جانب آخر، فإن معرفة العاملين في المنظمة لأهدافها وفهمهم لبعض جوانب فلسفتها التي تحكم سياستها وقراراتها، تساهم بشكل كبير في رفع درجة ولائهم للمنظمة وتحسين روحهم المعنوية، وهذا يؤدي بالتأكيد إلى رفع درجة كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم. وقد تبدو أهمية هذا الجانب أكثر وضوحاً بالنسبة للوظائف ذات المواقع العليا في الهيكل التنظيمي، ولكن هذا لا يعني حصر أهميته على هذه الوظائف فقط، إلا أنه مما لا شك فيه يأخذ أهمية أكثر في المواقع الإدارية العليا.

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: مصدر سابق، ص 122.

عند الحديث عن مفهوم التدريب تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الخلط بين التدريب والتعليم والتعلّم. فالتعليم يعنى بزيادة المعلومات العامة للفرد ومستوى الفهم للبيئة التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها، وأنه الإطار الأوسع لأنه يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات لأجل فهم وتفسير الظواهر[1]. وهناك من يشير إلى أن الفرق بين التدريب والتعليم غير محدد بشكل دقيق، فهناك تدرج للانتقال من المعلومات العامة اللازمة للإدراك الصحيح والدقيق لكل إنسان إلى المهارة المتخصصة والدقيقة اللازمة للأداء المناسب لعمل معين، ووفق هذا الفهم فإننا إذا علّمنا شخصاً كيف يقوم بتركيب أو تشغيل ماكينة معينة فإننا بلا شك نقوم بتدريبه على أداء هذا العمل[2].

أما فيما يخص التعلّم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد، وهناك مجموعة مبادىء تحكم عملية التعلم، أهمها[3]:

1 ـ وجود المؤشرات Stimulus.

2 ـ الاستجابة لهذه المؤشرات Response.

3 ـ التعزيز Reinforcement وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك.

4 ـ وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلّم ويتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

من خلال ما سبق يتضح الفرق بين التدريب والتعلّم واضحاً، ففي الوقت الذي يركز فيه التدريب على إكساب أو تطوير مهارات ومعارف لدى الأفراد العاملين، فإن التعلّم يحدث نتيجة للمعارف والمهارات التي يكتسبها الفرد

(1) د. محمد قاسم القريوتي: مصدر سابق، ص 152.
(2) د. محمد ماهر عليش: مصدر سابق، ص 454.
(3) د. محمد قاسم القريوتي: مصدر سابق، ص 152 ـ 153.

خلال التعليم أو التدريب أو الاثنين معاً. مع كل ما سبق، فإن تقارب المفاهيم الثلاثة ـ التدريب، التعليم، التعلّم ـ واضحاً ولا مناص من قدر من الخلط من قبل البعض. وضمن هذا المجال فإن التدريب هو مجال بحثنا فنركز الاهتمام عليه وضمن إطار المفاهيم المطروحة سابقاً.

إن التركيز على وضع وتنفيذ برامج للتدريب في منظمات الأعمال لم يأتي اعتباطاً، وإنما هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة لازمة، أبرزها ما يلي[1]:

1 ـ الأفراد الذين يتم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة يحتاجون إلى تدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال التي ستناط بهم بكفاءة.

2 ـ إن محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى بحكم تغير أساليب العمل أو تغير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل. إضافة إلى أن الأفراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط، وإنما ينتقلون من عمل إلى آخر ـ سواء بسبب النقل أو الترقية ـ مما يتطلب تدريبهم لأجل تمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد.

3 ـ إن التطور الحاصل في أساليب الإنتاج وفي فنون وتقنيات الصناعة وما يصاحبه من إدخال عمليات جديدة مستحدثة لأداء العمليات الإنتاجية قد تستلزم إلغاء بعض الوظائف الحالية وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث.

4 ـ إن ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل قد يُظهر الحاجة إلى تخصصات فنية معينة في بعض المهن لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حالياً، مما يستلزم إدخال بعضهم إلى دورات تدريبية خاصة بهذه التخصصات الجديدة. وبالتأكيد فإن نوع التدريب اللازم ومدته تعتمدان

(1) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 79 ـ 80.

بشكل رئيسي على درجة مهارة المتدربين وعلى مدى استعدادهم لاتقان المهن الجديدة بوقت مناسب.

بعد أن تأكد لنا بأن التدريب ضرورة لازمة وحتمية، وإنه سيتم سواء قامت الإدارة به بشكل منظم ومدروس ووفق أسس ومبادىء علمية أم لم تقم به، فالفرد سيقوم بتدريب نفسه بنفسه من خلال تجربته لطريقة معينة في أداء العمل واستمراره عليها إذا كانت مناسبة أو استبدلها بأخرى لحين وصوله إلى اعتماد طريقة معينة يعتقد بأنها الأكثر تناسباً. فقد يكون من المفيد الآن بسبب قيام الإدارة بالتدريب بالرغم من أنه يشكل نشاطاً مضافاً يؤدي إلى تحملها لتكاليف وإضاعة الكثير من وقت بعض المدراء والمرؤوسين ـ سواء المدربين أو المتدربين ـ ففي الواقع أن التدريب يحقق عدداً من الفوائد لمنظمة الأعمال أهمها[1]:

1 ـ زيادة الإنتاجية:

يحقق التدريب زيادة في المهارة أو يضيف مهارات جديدة وهذا ينعكس بلا شك على نوعية وكمية الإنتاج الذي يحققه الفرد المدرب، إضافة إلى أن التطورات الحاصلة في محتوى الأعمال وتعقدها من الناحية الفنية تفرض على الإدارة ضرورة اعتماد برامج تدريبية منظمة ومستمرة لكي تضمن توفر الحدود الدنيا في المهارات اللازمة لدى الأفراد العاملين لكي يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة.

2 ـ رفع درجة الروح المعنوية للعاملين:

إن اكتساب الفرد للمهارات اللازمة لأداء عمله يخلق لديه قدراً عالياً من الثقة بالنفس وبالتالي الاستقرار النفسي والاطمئنان. وهذا ينعكس بشكل واضح على روحه المعنوية واندفاعه للعمل. كما أن امتلاك جميع العاملين للمهارات اللازمة لأداء أعمالهم يساهم في تحسين علاقات العمل وبالتالي ينعكس على

(1) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 164 ـ 165.

تحسين العلاقات الإنسانية بينهم وهذا بدوره يساهم في زيادة درجة الروح المعنوية للقوى العاملة. وبشكل عام، فإن التحسن في الروح المعنوية يكون له أثره الواضح على مستوى الإنتاجية في المنظمة.

3 ـ تخفيض حوادث العمل:

تشكل الحوادث التي تحصل بسبب نقص الخبرة لدى الأفراد العاملين أو عدم استيعابهم لظروف العمل بشكل كامل نسبة عالية من إجمالي حوادث العمل، لذلك فأن التدريب الجيد والكفيل بإعداد الفرد وتأهيله لأداء عمله بطريقة أمينة وسليمة يكون له أثره الملموس في تقليل حوادث وإصابات العمل. ومما لا شك فيه فإن انخفاض عدد حوادث العمل وتقليل إصابة الأفراد بالحوادث الصناعية يساهم مساهمة فعالة في توفير وقت وجهد أكثر للعاملين لتكريسه للإنتاج وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسينه.

4 ـ تقليل الحاجة للإشراف:

تؤثر درجة استيعاب الفرد لطريقة أداء المكلف به على مدى حاجته إلى الإشراف المباشر وعلى حجم هذه الحاجة. فالفرد المدرب بشكل جيد تقل حاجته إلى الاستفسار المتكرر من مشرفه وبالتالي تقل حاجته للإشراف المباشر المكثف. ولكن مهما كان التدريب كفوءاً فإن الفرد يبقى في حاجة إلى الإشراف لتوجيه جهود بالاتجاهات الصحيحة والتي تخدم تحقيق أهداف المنظمة. وتقليل الحاجة إلى الإشراف المركز يؤدي إلى توفر وقت أكثر لدى المشرفين لتوجيهه إلى تطوير عمل أقسامهم ومتابعة وحل المشاكل القائمة وتركيز جهودهم على الأفراد الذين هم بحاجة ماسة للمتابعة، وكل ذلك ينعكس إيجابياً على تحسين ورفع مستويات الأداء بشكل عام.

5 ـ زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة:

إن المقصود بالاستقرار التنظيمي هنا هو مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين لديها دون حصول تغيير أو دوران للعمل، وكذلك المحافظة

على نفس مستوى الكفاءة بالرغم من فقدانها لبعض العاملين الأساسيين فيها، وهذا الاستقرار لا يتحقق إلا من خلال التدريب الذي يُنمي روح الولاء للمنظمة لدى الأفراد العاملين ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ويخلق حالة من المواءمة بين الفرد وعمله ومنظمته، كما إنه يساهم في توفير أفراد مدربين ليكونوا بمثابة قوة عمل احتياطية مهيئة لملء الفراغ الذي يحدث في أي وقت في وظائف المنظمة.

أما فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية فالمقصود بها أن التدريب يوفر عناصر متعددة المهارات قادرة على العمل في أكثر من وظيفة وشغل أكثر من منصب، مما يسهل عملية إجراء تغييرات وتنقلات في قوة العمل بما يتفق مع حاجة المنظمة ودون حدوث أية إشكالات واضحة وملموسة.

5 ـ 2 ـ مبادىء التدريب:

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية هي أن تتحقق عملية استثمار كفوءة للطاقات البشرية بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. ولأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة، ولأجل أن لا تتحول إلى مجرد أنشطة غير مجدية وتصبح مجالاً لإضاعة الوقت وتحميل الإدارة تكاليف غير مبررة، فإن النشاط التدريبي يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادىء الأساسية المنظمة له، وأبرز هذه المبادىء ما يلي[1]:

1 ـ الاختيار الدقيق للمتدربين:

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التدريبية بصورة دقيقة وموضوعية، وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التدريبي، لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التدريبية. كما أن توفر الرغبة لوحده لا يكفي بل يجب أن يكون مصحوباً

---

(1) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 166 ـ 167.
د. محمد قاسم القريوتي: مصدر سابق، ص 154 ـ 155.

بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التدريبي مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضاً، لأن هناك حالات عملية متكررة في منظمات الأعمال يُرشح فيها بعض الأفراد العاملين إلى دورات تدريبية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدر أن يرشح لها أشخاص آخرين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها. فمن غير المناسب مثلاً أن يُرشح موظف معين حديثاً إلى دورة في القيادة الإدارية، فمثل هذه الدورة قد يكون من المناسب أكثر أن يرشح لها رئيسه لكي يستفيد منها بشكل يتناسب وموقعه الوظيفي.

2 ـ ضرورة ربط التدريب فحوافز معينة للمتدرب:

أن توفر الدافع لدى المتدرب يجعله يستفيد فعلياً من التدريب ويتعلم برامجه بسرعة، ولكي يتوفر الدافع لدى الفرد المتدرب ويتمكن من اكتساب المهارات والمعرفة فإنه يجب أن يتم ربط التدريب بهدف يرغب في تحققه المتدرب (كزيادة في دخله، ترقيته إلى وظيفة أعلى، إضفاء التقدير والاحترام، الترشيح إلى دورات تدريبية في الخارج... الخ)، فبوجود الحافز تخلق الرغبة والدافع الحقيقي. وإذا تم فعلاً إيفاد المتفوقين في البرنامج التدريبي إلى دورات أخرى في الخارج مثلاً فإن الاندفاع على التعلم والتفوق سيكون واضحاً بين المتدربين مما يحقق فائدة للمنظمة وللمتدربين أنفسهم. وعملية التحضير لا تقتصر على المدرب خلال فترة التدريب وإنما تستمر إلى ما بعد البرنامج التدريبي، فالمشرف بإمكانه أن يمارس دوراً تحفيزياً مهماً خلال مرحلة قيام الفرد الذي اجتاز برنامجاً تدريبياً بعمله، وذلك من خلال تشجيعه ومعالجته لجوانب الضعف لديه وتحسين مستوى أدائه.

3 ـ متابعة المتدرب بعد التدريب:

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتدرب بعد إكماله للبرنامج التدريبي وبدئه بعمله، فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض، لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التدريب عليهما،

وكذلك مدى أثره على طريقة أدائه لعمله، وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التدريب. أن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال هذه المتابعة تكون ذات فائدة ملموسة في تخطيط برامج التدريب اللاحقة وفي تصميم محتوى هذه البرامج بحيث تكون ذات فائدة أكثر للفرد وللمنظمة.

4 ـ احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية:

لأجل أن يكون التدريب مفيداً للمتدرب وتتحقق عملية اكتسابه للمهارات والمعارف الجديدة عليه، فإنه لا بد من أن يمارس ما يطرح عليه من أفكار ومهارات جديدة بشكل عملي. ولأجل أن يكون ذلك ممكناً فإنه يجب أن تتوفر أماكن مخصصة لذلك تضم كافة الأدوات والمعدات والآلات اللازمة لممارسة العملية، ويفضل أن يتم تصميم هذه الأماكن المخصصة لتدريب بشكل يجعلها مشابهة لأماكن العمل الحقيقية من حيث بيئة العمل. وهذه الممارسة العملية أثناء التدريب تمثل فرصة ممتازة للمتدرب لأداء العمل بحضور المدرب، فمن خلالها سيتعرف على الطريقة الصحيحة لأداء العمل ويعالج أي خطأ في طريقة ممارسته للعمل وسيتعرف على مصادر الخطورة في عمله ليتجنبها في حياته العملية عندما يعود لعمله، وهذا بأكمله يخلق عنده الثقة العالية بالنفس والاطمئنان إلى سلامة طريقة أدائه للعمل.

5 ـ تدرجية العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل:

هناك ضرورة لاعتماد التدرج في تدريب الفرد على عمل جديد، فمن الأفضل أن يتم توزيع البرنامج التدريبي على مجموعة مراحل، وفي كل مرحلة يتدرب الفرد المتدرب على جزء من العمل، وكلما كان العمل معقداً يكون من الضروري تجزئته إلى عدة مراحل. وهذه التدرجية تكون أنسب وأكثر توافقاً مع القدرات الذهنية والعقلية للأفراد المتدربين بحيث يكون بإمكانهم استيعاب هذه المراحل بشكل تدريجي ومن ثم يتعلم هؤلاء الأفراد كيفية تجميع هذه الإجراء وكيفية تداخلها مع بعضها لتكوين المضمون والمحتوى الكلي للعمل. ومن

مخاطر عدم اعتماد التدريج في التدريب هو أن يتولد شعور لدى المتدرب بصعوبة العمل وعدم إمكانية اتقانه له وبالتالي عدم قدرته على أدائه، وهذه من المعوقات الرئيسية لنجاح البرنامج التدريبي.

6 ـ مراعاة التفاوت بين الأفراد:

مما لا شك فيه أن هناك تفاوتاً بين الأفراد الذين يرشحون إلى نفس البرنامج التدريبي، وهذا التفاوت يكمن في درجات ذكائهم واستعدادهم للتعلم والاستيعاب للمهارات والمعارف المطروحة لهم ضمن البرنامج التدريبي. وعلى الرغم من أن التدريب الجماعي أقل كلفة من التدريب الفردي، إلا أن هذا التفاوت يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار عند صياغة محتويات البرنامج التدريبي، بحيث يتضمن مراحل للاستخدام الفردي للأجهزة والمعدات التدريبية للوقوف على درجة تعلّم كل متدرب على حدة، وبذلك تكون هذه البرامج ذات قدر مناسب من المنطقية والعلمية وتكون ذات فائدة عملية ملموسة.

7 ـ تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم البعض:

تعتمد إدارة البرنامج التدريبي أسلوب إتاحة الفرصة للمتدربين للاتصال فيما بينهم خلال فترة التدريب وخلال فترات الاستراحة بين فترات التدريب، وأن تشجع تعلمهم من بعضهم البعض، فبعض المتدربين لديهم خبرات جيدة ومتنوعة تشكل بمجموعها خبرات ومعارف لا يستهان بها، وإتاحة الفرصة لانتقال هذه الخبرات والمعارف بين المتدربين وتبادلهم إياها سيكون عاملاً مساعداً على تعلمهم لخبرات جديدة تضاف لما يتعلموه في البرنامج التدريبي المرشحين له والمنتظمين خلاله. وتعتمد في كثير من البرامج التدريبية سياسة وضع بعض الأوقات للمناقشة بين المتدربين، وكذلك إحدى طرق التدريب هي طريقة مناقشة الحالة أو دراسة الحالة وبموجب هذه الطريقة يقوم المتدربون بمناقشة مشكلة معينة للبحث عن حل لها، وخلال هذه المناقشات يستفيد المتدربون من بعضهم البعض.

5 ـ 3 ـ أنواع برامج التدريب:

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد في منظمات الأعمال، وتعتمد عدة أسس لتقسيم برامج التدريب. فقد تعتمد مدة البرنامج كأساس للتقسيم فتقسم بموجبه إلى برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. أو قد يعتمد عدد المتدربين كأساس فتقسم إلى برامج تدريبية جماعية وبرامج فردية. وهذه التقسيمات تبدو عامة ولا تمس جوهر البرامج التدريبية، لذلك سنعتمد أسلوبين آخرين لتحديد أنواع برامج التدريب وهما:

5 ـ 3 ـ 1 ـ أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي:

تقسم البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب المستوى التنظيمي أو الفئة الوظيفية للأفراد المشمولين بالبرنامج التدريبي، وهذه الأنواع هي:

1 ـ التدريب المهني:

وهو التدريب الذي يهدف إلى إكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة، ويطلق عليه البعض «التدريب التخصصي» لكونه يؤدي إلى أن يتخصص الفرد المتدرب بأداء مهنة أو تخصص معين. وهذا التدريب يشمل الأفراد الجدد المتقدمين للتعيين في المنظمة أو القدامى يتم تدريبهم لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة عليهم، أو حتى إعادة تدريبهم على أعمال سبق وأن تدربوا عليها في دورات تدريبية سابقة ومضت عليها فترة طويلة نسبياً ما يستلزم إعادة تدريبهم لتجديد المعلومات في أذهانهم[1].

أن هذا النوع من التدريب يحتل مكانة خاصة وأهمية أخذت تزداد يوماً بعد آخر بسبب توسع المشاريع الصناعية وازدياد سعة استخدام الآلية Automation في هذه المشاريع، وهذا التوسع في الآلية استلزم مساعدة الأفراد الذين يخسرون أعمالهم ـ بسبب دخول الآلة بدلاً عنهم ـ لاكتساب مهارة جديدة

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، مصدر سابق، ص 141 ـ 142.

للقيام بمهنة جديدة تؤهلهم للعمل في مجال بديل.

2 ـ التدريب الإداري:

ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية، وقد يتركز بشكل خاص على العاملين في الإدارات الوسطى والعليا. وهو بذلك يشمل أصحاب الوظائف الرئيسية في المنظمة، أو الذين يُهيئون لأشغال مراكز عليها في المنظمة. وفي هذا النوع من برامج التدريب يتم التركيز على أساليب اتخاذ القرار وكيفية رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية، باعتبار أن الأفراد الذين يدخلون إلى مثل هذه البرامج سيكونون في مواقع إدارية قيادية تستلزم معرفتهم لمثل هذه الجوانب[1].

3 ـ التدريب الإشرافي:

يشمل هذا التدريب المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد المشمول بمثل هذه البرامج على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين بمسؤوليته بطريقة ناجحة ومتفهمة بحيث يضمن كسب رضائهم ويضمن قيادتهم باتجاه تحقيق الأهداف الفرعية المكلف بها قسمه أو شعبته المسؤول هو عنها، وتشمل برامج التدريب الإشرافي معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافٍ للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة، بحيث لا يدخل طرفاً في الصراعات وإن وجدت في التنظيم الرسمي أو غير الرسمي للمنظمة وأن يوظف ـ قدر الإمكان ـ توجهات التنظيم غير الرسمي لخدمة أهداف المنظمة وحتى ـ إن أمكن ـ لخدمة أهداف الجماعات الصغيرة في التنظيم غير الرسمي.

4 ـ تدريب المدربين:

يتم تدريب المدربين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التدريبية المختلفة، وبرامج تدريب المدربين تشمل إضافة إلى الجوانب المتعلقة

(1) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 126.

بالنواحي الفنية البحتة المتركزة على اتقان المهارات والمعارف وتعميق معرفتهم لها فإنها تشمل جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإنسانية وأساليب تربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل الناجح مع مجاميع الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقويم إنجازهم وكفائتهم، فالمدرب يحتاج إلى مهارة ومعرفة خاصة للنجاح في تعامله مع أفراد من مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية. ففي الدورات المخصصة للقيادة العليا سيجد المدرب نفسه مكلفاً بإلقاء محاضرة على أشخاص في مواقع تنظيمية قيادية ضمن منظماتهم وبمستويات عالية، فعليه أن يكون مؤهلاً بشكل جيد للتعامل مع أفراد من هذا النوع، فقد تظهر حالات لا يستوعب فيها بعض الأفراد الحالة ويتصرفون بطريقة غير دقيقة تنعكس على درجة نجاحهم في التعامل مع الغير وبالتالي على درجة قبولهم أو رفضه اجتماعياً.

إذن، يتم التركيز في هذه البرامج على تزويد الأفراد بمهارات سلوكية وذهنية ترتبط بشكل مباشر ورئيسي بتنظيم وتسهيل عمليات نقل المعرفة والخبرات للآخرين، كما وتستلزم استيعاب الأفراد لنظريات التعلّم وطرق وأساليب التدريب وتقنياته ولنظم الاتصالات مع الغير وكيفية بناء العلاقات والقبول الاجتماعي من الغير، لكي يكونوا مهيئين لإدارة البرامج التدريبية بنجاح(1).

5 ـ 3 ـ 2 ـ أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها:

تتصف البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب غايتها أو الغرض من تنفيذها، وبموجب هذا التصنيف يمكن تحديد الأنواع التالية(2):

1 ـ البرامج التوجيهية:

تهتم بعض إدارات منظمات الأعمال بتقديم الأفراد المعينين حديثاً إلى

---

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: مصدر سابق، ص 125.
(2) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 102 ـ 105.

عملهم بطريقة مناسبة، وذلك من خلال تقديم معلومات كافية له عن الأنشطة التي سيطلب منه القيام بها، وعن سياسات الأفراد في المنظمة وتقديمه إلى زملائه في العمل وإعطائه فكرة عن أهمية وظيفته وموقعها بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة. ومما لا شك فيه أن وجود مثل هذا البرنامج التوجيهي يساعد في سرعة ارتباط الفرد الجديد بالمنظمة وبعمله، مما يولد لديه الرغبة في العمل ويُحسن من روحه المعنوية ويساهم بشكل ملموس في تغلبه على حاجز الخوف والقلق من الوظائف الجديدة.

إن مثل هذه البرامج توفر فرصة جيدة للإدارة لاطلاع الأفراد المعينين حديثاً على محتوى أعمالهم بشكل تفصيلي وعملي ـ أي على الواقع العملي ـ وهذا بدوره يؤدي إلى اتضاح الصورة أمام الفرد لكي لا يفاجىء بأنشطة وواجبات قد يرفض القيام بها مستقبلاً بسبب اعتقاده بأنها خارجة عن صميم عمله.

ومن الجوانب التي يمكن أن تُضعف دور هذا النوع من البرامج التدريبية، هو انشغال المشرفين وعدم تخصيصهم الوقت الكافي لتوجيه الأفراد الجيد بالشكل المطلوب، فالبعض من المشرفين ينظر إلى هذه البرامج التدريبية بأنها مجرد رسميات وبالتالي يكون تركيزهم الأساسي على متطلبات الوظيفة بشكل مباشر، وقد أثبتت التجارب والممارسة العملية أن السرعة في معالجة هذا الجانب وعدم الاهتمام بهذه المرحلة يؤديان إلى حصول مشاكل في المراحل اللاحقة لعمله في المنظمة.

2 ـ برامج التدريب العلاجي:

إن الأفراد الذين سبقوا وأن اجتازوا برنامجاً تدريبياً معيناً قد يحتاجون إلى تدريب إضافي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداءالمطلوبة منهم، والسبب في انخفاض مستوى الأداء قد يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلمها الفرد في البرنامج التدريبي السابق نتيجة لمرور الوقت، أو قد يكون السبب

ناتجاً عن إهمال الطرق السليمة واتباع طرق مختصرة تتطلب قدراً أقل من الجهد والتفكير، أو قد تبدو الحاجة لإعادة تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكائن والآلات المستخدمة واستخدام أخرى حديثة. ومهما يكن السبب فالتدريب يعتبر عملية مستمرة ولا يتم لمرة واحدة.

وفي مثل هذه البرامج التدريبية يجدر الانتباه إلى أن الفرد الذي لديه خبرة بحدود وبمستوى معين يكون تدريبه أصعب من تدريب الفرد المعين حديثاً والذي والذي يحتاج إلى برنامج توجيهي. فالذي لديه خبرة يرفض أن يُعامل على أنه لا يستطيع أداء عمله بشكل جيد، لذلك فإن إدخاله إلى برنامج تدريبي جديد يخلق لديه الشعور بأن هذا الإجراء يجري بهدف الكشف عن قدراته الحقيقية أو لأسباب تتعلق بالتوجيه إلى زيادة الإنتاج على حساب جهده وراحته، مما يجعله يعارض مثل هذا البرنامج التدريبي. وأن عملية إجبار مثل هذا الفرد بحاجته إلى تدريب علاجي يشكل إحراجاً له أمام زملائه لأنها تشكل تهديداً ضمنياً لمركزه كعامل كفء وذكي. ولمعالجة هذه الناحية تعتمد بعض الإدارات سياسة تقديم برامج تدريبية في مجالات مختلفة كالسلامة المهنية أو طرق العمل أو غيرها لتحاشي كشف الأفراد الذين يكون أداؤهم ضعيفاً.

3 ـ برامج التدريب للترقية:

يستخدم التدريب كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي، وعندما يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحاً ومرتبه فيه الوظائف بشكل سليم فإن الأفراد يمكن لهم تعلّم بعض المهارات الخاصة بوظائف أعلى من وظائفهم لكي تتوفر لهم فرصة الترقية إليها، وتتم عملية التعلّم هذه أحياناً بطريق غير رسمي حيث يُدرب الفرد نفسه على القيام بوظائف أعلى من وظيفته من خلال اعتماد أسلوب الملاحظة أو من خلال قيامه بأداء هذه الوظائف خلال تغيب شاغليها عن العمل لسبب أو لآخر.

وتتبع منظمات الأعمال أسلوب السماح لبعض العاملين فيها بالتفرغ

لبعض الوقت للدراسة، وتقوم المنظمة بدفع جزء أو كل مصروفات الدراسة أو قد تعتمد أسلوب إيفاد بعض منتسبيها للدراسة على نفقتها الخاصة وتتحمل كافة مصاريفهم، أملاً منها في أن يعود هؤلاء الأفراد إلى العمل فيها بعد إكمالهم لدراستهم - كما هو الحال في بعض الجامعات ومجالس البحوث وبعض منظمات الأعمال -.

وفي هذا النوع من برامج التدريب تبرز مسألتان يجب الانتباه لهما، الأولى تتعلق بمقدار العبء الذي تتحمله المنظمة ـ متمثلاً بالتكاليف والجهد ـ مقابل تنمية وتطوير أفراد من منتسبيها قد يفكرون بتركها في أي وقت للعمل في منظمة أخرى، لأسباب قد تتعلق باختلاف الأجور أو أفضلية الموقع الوظيفي أو القرب من السكن أو لأي سبب آخر. وفي بعض الأحيان تكون المنظمة مجبرة على قبول مثل هذه البرامج التدريبية لحاجتها الشديدة للأفراد المدربين وقلة عدد المتوفر منهم، ولأجل معالجة تسرب مثل هؤلاء الأفراد إلى منظمات أخرى فإنها يجب أن تعمل على توفير ظروف عمل وامتيازات مشابهة لما يمنح لأقرانهم في المنظمات الأخرى. أما الثانية فتتعلق بمدى اعتراف المنظمة بما يحصل عليه الفرد من شهادات أو مؤهلات نتيجة لقيامه باجتياز برنامج تدريبي بنجاح خاصة إذا قام بذلك بنفسه مستغلاً وقت فراغه بالدراسة، فهل تضمن المنظمة لمثل هؤلاء الأفراد الترقية بما يتناسب ومؤهلاته الجديدة؟ فقد تتم هذه الترقية على حساب أفراد آخرين في نفس المنظمة، لذلك يجب أن تكون هناك سياسة واضحة للمنظمة في هذا المجال، وتقوم بإعلانها لمنتسبيها ليكونوا على علم ودراية كاملة بها[1].

4 ـ برامج التدريب على الأمن:

بسبب تزايد أهمية توفير ظروف أمنية مناسبة داخل المصانع بشكل خاص

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، مصدر سابق، ص 142.

ومنظمات الأعمال بشكل عام، فإن إدارات المصانع والمنظمات أخذت تعطي أهمية لهذا الجانب، وذلك من خلال وضع برامج تدريبية متخصصة في رفع درجة وعي وكفاءة الأفراد العاملين في التعامل مع الوسائل المستخدمة في الأمن الصناعي وكذلك لزيادة مساهمة الأفراد مع الإدارة في توفير ظروف أمنية مناسبة وتهدف مثل هذه البرامج إلى المحافظة على الأفراد العاملين ذاتهم من الحوادث الصناعية وكذلك المحافظة على ممتلكات المنظمة وموجوداتها المختلفة من مباني وآلات ومكائن وعدد وسيارات ومواد مخزونة . . . الخ، وقد تهدف مثل هذه البرامج إلى إرشاد الأفراد العاملين لتوفير الأمن والحماية لهم ليس في داخل المنظمة فحسب، وإنما يمتد أثرها إلى خارج المنظمة، وذلك من خلال توعيته ضد حوادث السيارات مثلاً أو أي نوع آخر من الأخطار التي يتعرض لها في بيئته الخارجية.

5 ـ برامج التدريب لتعليم الأفراد وتثقيفهم:

لا ينحصر التدريب فقط على الأعمال التي يقوم الأفراد بأدائها، وإنما تقوم المنظمات بدور يشبه دور المؤسسات التعليمية فتقوم بتوفير دروس للأفراد العاملين فيها في مجالات علمية وثقافية، كالعلوم الإنسانية وبالتحديد في مجالات الاقتصاد والمحاسبة والإدارة والتاريخ وغيرها. ومثل هذه البرامج التدريبية التعليمية والتثقيفية لا تنعكس فائدتها على الأفراد العاملين فحسب وإنما على المنظمة بطريق غير مباشر، فنتيجة لزيادة المعرفة لدى الأفراد واتساع أفق تفكيرهم وتطور معارفهم فإن كفاءتهم في الأداء ستشهد تحسناً ملموساً سواءاً بالكم أو بالنوع، وكحد أدنى فإن هذه التطورات الإيجابية في معلومات وأفكار العاملين ستنعكس إيجابياً على طرق تعاملهم مع بعضهم وعلى علاقاتهم الإنسانية[1].

(1) نفس المصدر السابق، ص 143.

5 ـ 4 ـ تخطيط التدريب:

لكي تضمن إدارة الأفراد تحقيق البرامج التدريبية المنفذة في المنظمة للأهداف المرجوة منها بكفاءة عالية فإنها يجب أن تقوم بالتخطيط لهذه البرامج، فالعملية التدريبية لا يمكن أن تكون عملية عشوائية تتم بدون تخطيط مسبق، لأنها بذلك ستتحول إلى نشاط غير منظم يؤدي إلى هدر أموال وطاقات بشرية بدون تحقيق أية مكاسب.

وتتضمن عملية التخطيط للتدريب جانبين أساسيين الأول يتعلق بالاحتياجات التدريبية وتحديدها وأساليب التعرف عليها، والثاني يتعلق بإجراءات تصميم برامج التدريب وتهيئة المستلزمات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج

وسنتناول فيما يلي بشيء من التفصيل كلاً من هذين الجانبين:

5 ـ 4 ـ 1 ـ الاحتياجات التدريبية:

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة للتدريب، عليه فإن عملية تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر هي الأساس في العملية التدريبية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي. وفي واقع الحال، فالتدريب عملية مستمرة في المنظمة، ففي الوقت الذي يحتاج فيه الأفراد الجدد إلى التدريب لتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سيكلفون بها بكفاءة وبنجاح، فإن الأفراد القدامى يحتاجون إلى إعادة تدريب سواء لكي تتم ترقيتهم إلى وظائف أخرى أو لمواجهة التغيرات الحاصلة في طرق أداء الأعمال أو في مجمل العمليات الإنتاجية بسبب التطورات التكنولوجية الحاصلة في المكائن والآلات المستخدمة.

5 ـ 4 ـ 1 ـ 1 ـ مؤشرات الحاجة للتدريب:

إن عملية تشخيص وجود حاجة للتدريب تدخل ضمن مسؤولية كل مدير في المنظمة، وهناك عدد من المؤشرات التي تدل على وجود حاجة للتدريب،

وهذه المؤشرات تأخذ شكلاً من الأشكال التالية[1]:

1 ـ انخفاض مستوى الإنتاج وعدم تحقيق الأفراد العاملين لمعدلات الأداء المحددة لهم، وهذا الانخفاض قد يكون في الكمية المنتجة أو يكون في النوعية ـ ففي مثل هذه الحالة تكون هناك حاجة إلى التدريب لمعالجة مثل هذه المؤشرات السلبية.

2 ـ ارتفاع نسبة التلف والضياع في المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية بسبب انخفاض درجة كفاءة الأفراد العاملين في التعامل مع المواد بدقة يعتبر مؤشراً على وجود حاجة للتدريب. كما أن ارتفاع نسبة الحوادث الصناعية وإصابات العمل تعتبر أيضاً مؤشراً على وجود حاجة للتدريب.

3 ـ إن استحداث وظائف جديدة تماماً، أو إدخال مكننة جديدة لم تكن مستخدمة، أو إجراء حركة ترقيات في المنظمة كل هذه الأنشطة تخلق حاجة للتدريب.

5 ـ 4 ـ 1 ـ 2 ـ تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تعني مجموع التغيرات كماً ونوعاً المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوك الأفراد العاملين لأجل بلوغ مستويات الأداء المطلوب وتحقيق بيئة العمل المناسبة والمرغوبة من قبل المنظمة. وبعبارة أخرى، الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين، والبرامج التدريبية يجب أن تصمم بالشكل الذي يضمن تغطية هذا الفرق بين المستوى الفعلي والمستوى المرغوب تحققه.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية تستخدم ثلاثة مداخل، وهي كما يلي[2]:

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 173 ـ 174.
(2) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 83 ـ 96.
ورضا عبد الرازق وهيب وضآخرون: مصدر سابق، ص 127 ـ 130.

1 ـ تحليل التنظيم:

بموجب هذا المدخل تجرى دراسة تحليلية للتنظيم القائم في المنظمة بشكل إجمالي، حيث تتم دراسة أهداف المنظمة ومواردها البشرية والمادية، وتوزيع هذه الموارد لتحقيق الأهداف، وسياسات العمل وغيرها من الجوانب. وذلك بهدف تحديد الجهة التي تحتاج إلى برنامج تدريب معين ضمن المنظمة. وبطبيعة الحال إن هذا النوع من الدراسة والتحليل يركز بشكل غير مباشر على الأفراد العاملين، وخلال ذلك يكون الاهتمام منصباً على اكتشاف الحاجة للتدريب.

يعتمد تحليل التنظيم على مجموعة واسعة من المعلومات والبيانات يتم الحصول عليها غالباً من خلال إجراء مسح تنظيمي Organizational Survey ويعطي تحليل التنظيم الجوانب التالية:

أ ـ دراسة الأهداف الحالية للمنظمة والتطورات الحاصلة عليها، والموارد المادية والبشرية وأساليب العمل المعتمدة، وكذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المخطط تنفيذها.

ب ـ تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة للتعرف على وحداتها وأقسامها وشعبها، وتحديد اختصاصاتها، الأنشطة التي تمارسها، حجمها، اتصالاتها، صلاحياتها... الخ.

جـ ـ دراسة السياسات المعتمدة في المنظمة في مختلف مجالات أنشطتها وكذلك اللوائح والنظم والتعليمات المطبقة فيها، وتحديد مدى مساهمة العاملين بوضع هذه السياسات ومدى قناعتهم بها وتطبيقهم لها.

د ـ القيام بدراسة تحليلية للقوى العاملة في المنظمة لمعرفة تركيبها الحالي وتوزيعها، وتحديد الحاجة الحالية لبعض العناصر البشرية وكذلك الحاجة المستقبلية، والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً (من حيث النقل، الترقية، الفصل، التقاعد، ... الخ).

هـ ـ تحليل مدى كفاءة المنظمة في استخدامها للموارد المتاحة لها بدقة وبعقلانية، وذلك بالاعتماد على مجموعة مأشرات منها: تكاليف العمل، نسبة التلف والضياع في المواد والمنتجات، معدلات الإنتاجية (نسبة المخرجات إلى المدخلات)، معدل استغلال الطاقة المتاحة للمكائن والمعدات... الخ.

خلال عملية تحليل التنظيم تدرس المنظمة ككل ـ كما سبق الإشارة ـ باعتبارها بمثابة تنظيم يشمل الأفراد العاملين بها، ولكن التركيز في التحليل والدراسة يكون على الأفراد العاملين ـ فعندما يتضح من خلال تحليل التنظيم بأن الإنتاجية في أحد أقسام المنظمة أقل مما هي عليه في الأقسام الأخرى، فيجب أن يكون هناك تحديد دقيق لأسباب هذا الانخفاض فإذا لم يكن ناشئاً عن نقص في كفاءة الآلات والمكائن أو أي عنصر من عناصر الإنتاج المادية الأخرى، فإذن الخلل يكمن في كفاءة القوى العاملة ذاتها، وهذا يستلزم تطبيق برامج تدريبية لمعالجة هذا الجانب وفي هذه الحالة فإن تطبيق هذا البرنامج التدريبي لا يكون المقصود منه زيادة الإنتاجية في القسم وإنما تغيير مواقف الأفراد العاملين لأجل زيادة كفاءتهم الإنتاجية وبناءاً على ما سبق فإن الهدف من تحليل التنظيم هو تحقيق ما يلي:

1 ـ التأكد من أن قوة العمل الحالية كافية للقيام بالعمل في الحاضر والمستقبل.

2 ـ التأكد من الاستخدام الجيد للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.

3 ـ التأكد من أن طبيعة التنظيم القائم تسمح للأفراد بالعمل والإنتاج بدرجة عالية من الكفاءة.

ويجب التأكيد عنا على أن تحليل التنظيم يعتبر عملية مستمرة وأنها لا تتم لمرة واحدة في حياة المنظمة. فالتدريب هو عملية مستمرة ولذلك فإن تحديد الحاجة له أيضاً يعتبر عملية مستمرة.

والخطوة التالية في تحليل التنظيم هي تحديد مدى كفاءة الأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يتطلب إجراء تحليل دقيق للمعلومات المتوفرة عن مستويات أدائهم لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتدريبهم أم لا، وكذلك تحديد نوع التدريب.

2 ـ تحليل الأعمال:

يتركز هذا المدخل على تحليل العمل Job Analysis الذي يقوم به الفرد لتحديد محتواه الحقيقي من حيث واجباته، مسؤولياته، صلاحياته، الظروف البيئية التي يؤدي ضمنها، الاتصالات التي يتضمنها، المخاطر التي يحتويها، المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائه... الخ. ويهدف هذا المدخل إلى تحديد كل ما يتعلق بالعمل لمعرفة الاحتياجات التدريبية التي تتطلبها عملية أداء هذا العمل بشكل ناجح وكفوء. وبطبيعة الحال ـ وكما هو معروف عن تحليل العمل ـ فإن التركيز هنا ينصب على العمل ذاته وليس على القائم به.

وفي أحيان كثيرة يبدأ البرنامج التدريبي دون أن يعطي اهتماماً كافياً لمضمون العمل الذي سيتم تدريب الأفراد على القيام به، فمن المحتمل جداً في مثل هذه الحالة أن تهمل بعض الجوانب المهمة في تفاصيل طريقة أداء العمل، مما يؤدي إلى عدم اكتمال المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالعمل بنجاح، وقد ينصب اهتمام كبير على إكساب المتدربين معارف ومهارات غير ضرورية لأداء العمل. وهذا يؤدي إلى حصول هدر في الجهد والتكاليف بشكل غير مبرر وغير منتج.

إضافة إلى أن هناك عاملاً آخر يزيد من أهمية تحليل العمل لأجل بلوغ درجة عالية من الكفاءة في التدريب، فالطريقة المتبعة لأداء عمل معين ربما لا تكون بالضرورة هي الطريقة المثلى والتي تحقق أعلى درجات الكفاءة، وقد يتضح ذلك من خلال تحليل واجبات المشرف وطريقة أدائه لهذا العمل إذا لم يتم تحديد واجبات هذا العمل بطريقة دقيقة، مما يستلزم إعادة تحديد واجبات

هذا العمل. عليه فإن تدريب المشرفين يجب أن يتم في ضوء طبيعة العمل المتغيرة وإلا فإن التدريب يمكن أن يتحول إلى مضيعة للوقت والجهد والمال.

وبما أن تحليل العمل يعتبر أساس تحديد مكونات التدريب، فإنه يجب الانتباه إلى نقطة هامة جداً، فغالباً ما يكون تحليل العمل الموجود تاريخياً، إلى أنه يصف العمل كما هو وليس كما يجب أن يكون عليه لأجل تحقيق أقصى انتفاع منه، كما أن هناك بعض الأعمال غير الموجودة حالياً قد تستوجبها طبيعة التغيرات والتطورات الحاصلة في العمليات الإنتاجية، ولكونها غير موجودة فلا يكون هناك تحليل أو وصف معد ومهيىء لها. وهذا بدوره يؤثر على طبيعة محتوى برنامج التدريب، لأنه سيُعد دون الاستناد إلى تحليل عمل مهيىء ومعد مسبقا.

3 ـ تحليل الأفراد:

في هذا المدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية يتم تحليل الأفراد بهدف تحديد المهارة والمعرفة أو أسلوب العمل الذي يجب اتقانه لتأديته على أفضل صورة، وينصب التحليل هنا على الأفراد ذاتهم. ففي هذا التحليل يتم التركيز على القدرات والدوافع الفردية التي يمتلكها الفرد ومقارنتها مع ما يتطلبه العمل من قدرات ومعارف ومهارات لتحديد الفروقات الموجودة بينهما والعمل على تعزيز ما يمتلكه الفرد وتوسيع قدراته ومهاراته بالشكل الذي يجعله قادراً على الوفاء بالتزامات عمله، وبالتأكيد فإن هذا التوسيع والتعميق للمعرفة والمقدرة يتم من خلال برامج التدريب. ويأخذ هذا التحليل بنظر الاعتبار المتوقع تكليف الفرد مستقبلاً. وعادة يعتمد أسلوب تحليل الأفراد بعد الأخذ بأسلوبي تحليل التنظيم وتحليل الأعمال وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ومستوى العمل.

إن تحليل الأفراد أصعب مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية، خاصة عندما تكون هناك محاولة لقياس مهارة أو معرفة أو سلوك الفرد، والصعوبة هذه

تزداد عند محاولة تحديد نوع السلوك الخاص للفرد في العمل الذي يؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة والحد الذي يجب عنده تغيير هذا السلوك لمواجهة متطلبات العمل، وسبب هذه الصعوبة يرجع إلى أن القائم بالتحليل لا يسأل عن نتائج أداء الفرد وإنما عن سبب حدوث هذه النتائج.

وتتبع عدة طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد منها: الملاحظة أو المشاهدة، مراجعة تقارير تقييم الأداء، مراجعة سجلات الأفراد العاملين لتحديد مؤهلاتهم وخبراتهم السابقة، والدورات التدريبية التي سبق لهم المشاركة فيها وكذلك السيرة الوظيفية لهم فيما يتعلق بالتنقلات والغيابات وإصابات العمل والالتزام بضوابط وتعليمات العمل... الخ. كما يمكن استخدام مختلف طرق قياس اتجاهات العاملين كالاختبارات أو المقابلات أو قوائم الاستقصاء. والمشكلة الرئيسية تنحصر في كيفية القيام بهذا التحليل بطريقة موضوعية ودقيقة.

5 ـ 4 ـ 2 ـ تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد أن تكون إدارة الأفراد قد فرغت من تحديد الاحتياجات التدريبية فأنها تتجه إلى القيام بإحدى الخطوات المهمة في مجمل العملية التدريبية والمتمثلة في تصميم برنامج التدريب ومن ثم وضعه موضع التنفيذ العملي.

وتعتبر عملية تصميم البرنامج التدريبي بمثابة عملية إنتاج وصياغة وتحديد للمواد التعليمية والتدريبية اللازمة على ضوء الهدف من التدريب، وهذه البرامج ما هي إلا انعكاس للاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً[1].

وتتحدد عملية تنفيذ البرنامج التدريبي في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته والمتضمنة إجراءات ومواقف ومفاهيم تعليمية وتدريبية تهدف إلى تطوير وتوسيع وإضافة معارف ومهارات وقيم تربوية لدى الأفراد المتدربين.

(1) أحمد باشات: «أسس التدريب»، بيروت، دار النهضة العربية، 1978، ص 200.

وتجدر الإشارة إلى أنه عند تصميم البرنامج التدريبي فإنه يجب أن تستند هذه العملية إلى تحليل للعمل الذي سيتم تدريب الأفراد على أدائه، حيث أن مضمون ومحتوى مواد برنامج التدريب تعتمد أساساً على ما يجب أن يؤديه الفرد من عمل بكفاءة وفاعلية، أي تحديد الخطوات الواجب اتباعها لكي يتحقق الأداء المطلوب(1). كما أن تحديد محتوى البرنامج التدريبي يتأثر بشكل واضح بطبيعة المستوى التنظيمي الذي سيتم تدريب أفراده. كما أنه يجب مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد المتدربين عند صياغة محتوى البرامج التدريبية وكذلك خلفياتهم الثقافية وخبراتهم السابقة، لأجل أن يتم التركيز على تلك الجوانب التي تمثل نقاط ضعف لدى الأفراد المتدربين وتقليل التركيز على الجوانب المعروفة من قبلهم لعدم إضاعة الوقت والجهد.

ومن الضروري أنه عند وضع برنامج التدريب، يجب أن تحدد مواصفات المتدربين من حيث العمر، الخبرة، المؤهلات والمستوى الثقافي، ودراسة الإمكانات المتوفرة لدى المنظمة سواءاً المالية منها أو المادية وكذلك دراسة الوقت المتاح والوقت المطلوب لتنفيذ البرنامج التدريبي. وهناك شبه اتفاق بين أغلب المهتمين بالتدريب على ضرورة أن تراعى الخطوات التالية عند تصميم محتويات البرنامج التدريبي(2):

1 ـ تحديد هدف البرنامج التدريبي.

2 ـ تحديد الأفراد المتدربين والشروط الواجب توفرها بالمرشحين.

3 ـ تحديد كيفية انتظام المتدربين ضمن البرنامج سواءاً يكونوا متفرغين كلياً أو جزئياً للبرنامج أو غيرها من الجوانب التنظيمية.

4 ـ تحديد المواضيع التي سيتم طرحها ضمن البرنامج وكذلك أسلوب عرض كل واحد منها.

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 177.
(2) نعمة شلبيه الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 127 ـ 128.

5 ـ تحديد الوقت اللازم للتنفيذ والتجهيزات واللوازم المطلوبة.

6 ـ تحديد أسماء المدربين أو المحاضرين.

7 ـ تحديد كلفة البرنامج وكلفة المتدرب الواحد.

8 ـ تحديد مكان البرنامج التدريبي.

9 ـ تحديد واجبات المتدربين أثناء البرنامج التدريبي، كتحديد الدراسات أو البحوث المطلوب إعدادها من قبلهم مثلاً... أو أية التزامات أخرى.

10 ـ تحديد المعايير التي ستستخدم في التقييم ضمن البرنامج التدريبي ليكون المتدربين على علم بها قبل بدء البرنامج.

إن عملية تحديد هذه الجوانب مسبقاً قبل بدء التنفيذ وكذلك تحديد الأساليب والطرق التي ستعتمد في البرنامج التدريبي، كلها توفر قدر من الوضوح لدى المتدربين من جهة وجعل الإدارة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج مهيئة بشكل مناسب للقيام بواجباتها في هذا الخصوص. وكل ذلك يوفر المستلزمات الأساسية لنجاح البرنامج التدريبي وضمان تحقيق الأهداف المرجوة من تنفيذه.

5 ـ 5 ـ طرق وأساليب التدريب:

تعتمد أكثر من طريقة وأكثر من أسلوب لتدريب الأفراد العاملين، والتعدد في الطرق والأساليب يوفر مجالاً أوسع لإدارة المنظمة لاختيار تلك الطريقة وذلك الأسلوب الأكثر تناسباً مع مجموعة من المتغيرات من بينها حجم المنظمة وطبيعة أهداف برامج التدريب والإمكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة وغيرها.

5 ـ 5 ـ 1 ـ طرق التدريب:

تقسم طرق التدريب إلى أنواع مختلفة، ويلاحظ وجود أكثر من أساس لتقسيم هذه الطرق، حيث يمكن تقسيمها استناداً إلى المكان الذي يؤدى فيه التدريب إلى طريقتين(1):

(1) نعمة شلبيه الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص ١٢٢، مأخوذ عن: =

1 ـ التدريب أثناء العمل On the job training:

في هذه الطريقة يتم التدريب في نفس موقع العمل، أي داخل المنظمة التي فيها العمل ذاته، ويتم التدريب تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة يقوم بتوجيه وتدريب المتدرب، وقد يكون هذا الشخص هو المشرف المباشر للفرد. ويبدأ مثل هذا التدريب بإعطاء المشرف ـ القائم بدور المدرب ـ معلومات تعريفية أولية للمتدرب ويقوم بالإجابة على أي استفسار يطرحه المتدرب، ثم يقوم بتزويده ببعض المعلومات التخصصية والقيام بأداء بعض الأنشطة التي يتضمنها العمل أمامه، وبعد ذلك يكلفه للقيام بالعمل بنفسه بشكل تجريبي لاختبار مدى فهمه للمعلومات ولطريقة الأداء، وبعدها يُسمح له بالعمل بمفرده مع بقائه مرتبطاً مع أحد المسؤولين للإجابة على أسئلته كلما احتاج إلى أي إيضاح. ويعتمد نجاح هذه الطريقة بشكل كبير على درجة إخلاص المدرب ومدى جديته في التدريب. وفي هذه الطريقة يمكن المزج بين أسلوب المحاضرة والممارسة العملية الفعلية لغرض أن تكون هناك عملية تكامل بين المعلومات والممارسة.

2 ـ التدريب خارج العمل Off the job training:

بموجب هذه الطريقة يتم التدريب خارج المكان الذي يؤدى فيه العمل فعلياً، أي خارج المكان المخصص لأداء العمل. وقد يكون هذا التدريب داخل نفس المنظمة حيث تقوم إدارتها بتوفير مراكز تدريبية خاصة يتلقى فيها منتسبوها دورات تدريبية تساهم بتطوير قدراتهم وقابلياتهم. أو أن يكون هذا التدريب خارج المنظمة، فقد يتم في مراكز تدريبية متخصصة بالتدريب، وفي هذه الحالة تتحمل المنظمة مقابل ذلك بعض التكاليف التي تدفع للجهة المنفذة للبرنامج التدريبي، ومثل هذه المراكز تضم عناصر تدريبية متخصصة وتكون برامجها على الأغلب منظمة ودقيقة وذات فائدة ملموسة في مجال التخصص المهني بسبب

= Gode, W: «Training your staff», London, The Indastrial Society, 1973, p.6.

د. محمد قاسم القريوتي: مصدر سابق، ص 159.

تراكم الخبرة الكافية لدى منتسبي هذه المراكز من الذين يلعبون دور المدربين ضمن مثل هذه البرامج. ولكن مع ذلك، فإن الاعتماد على مثل هذه المراكز لا يخلو من سلبيات في مقدمتها اعتماد البرامج التدريبية لهذه المراكز على أسلوب نمطي موحد قد لا يتناسب مع الاحتياجات التدريبية الحقيقية لكل المنظمات التي يوجد من بين منتسبيها أفراد ضمن البرنامج التدريبي المنفذ، إضافة إلى أن هناك احتمالاً في أن تتجه أغلب برامج هذه المراكز لأن تكون نظرية وأكاديمية أكثر مما هي عليه تطبيقية وعملية وذات ملامسة واضحة بالواقع العملي، مما يجعلها تكون ذات فائدة عملية محددة نسبياً.

وقد تنفذ بعض البرامج التدريبية في مؤسسات تعليمية كالمعاهد والجامعات سواء على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى. وتعتمد ضمن هذه الطريقة عدة أساليب تدريبية كالمحاضرات والندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية وغيرها. إن تنوع الأساليب يكون له انعكاساته الإيجابية على درجة استيعاب المتدربين وكذلك على درجة انشدادهم للبرنامج التدريبي، فمن المحتمل أن يؤدي اعتماد أسلوب المحاضرات فقط إلى ملل المتدربين وعدم متابعتهم لمحتوى فقرات البرنامج التدريبي، في حين الحالة تختلف عندما يتخلل أسلوب المحاضرات أسلوب آخر يقلل من رتابة الأسلوب التقليدي للمحاضرة. ويجب التأكيد على أن الدورات التدريبية التي تضم أفراداً على مستوى القيادات الوسطى والعليا في المنظمة يجب أن تتخللها مناقشات وحلقات دراسية لإعطاء الرأي والمساهمة بفاعلية في البرنامج التدريبي.

وهناك أساس آخر يُعتمد في تقسيم طرق التدريب، فعلى أساس اختلاف الإجراءات التنفيذية الخاصة بالبرنامج التدريبي تقسم طرق التدريب إلى أربعة طرق[1]:

(1) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 113 ـ 119.

1 ـ تعيين الشخص مساعداً للمدير الذي ينتظر أن يحل محله :

فانطلاقاً من فكرة ضرورة توفير بديل عن المدير عند خلو وظيفته، فإن هذه الطريقة تتضمن تدريب شخص واحد أو أكثر على وظيفة المدير لتهيئة بديل له. وهذه الطريقة بالرغم من بساطتها فإنها تثير بعض المشاكل. المشكلة الأولى تتعلق بتحديد عدد الأفراد الذين يجرى تدريبهم فإذا كان فرداً واحداً فقط فمعنى هذا عدم وجود فرصة للأفراد الآخرين الذين كانوا يطمحون في الحصول على هذه الوظيفة، أما إذا كان التدريب يشمل أكثر من شخص واحد فإن ذلك سيؤدي إلى حصول منافسة شديدة بينهم مما قد يؤثر سلباً على العلاقات بين أفراد المجموعة. والمشكلة الثانية تتعلق بالتاريخ المتوقع لخلو المنصب وبالتالي متى يبدأ تدريب الشخص البديل. فأحياناً تطلب بعض المنظمات من المدير أن يختار شخصاً يقوم بتدريبه ابتداء من تاريخ تعيينه كمدير وهذا الشخص سيتاح له وقت كافي للتدريب على أداء عمل المدير بكفاءة، فالاختيار المبكر يوفر للبديل فرصة كافية لاتقان العمل والقيام بمقام المدير عند غيابه، بالرغم من أن هذا الأسلوب قد يقلل من عزيمة واندفاع الآخرين من الأفراد العاملين في المنظمة من الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لهذه الوظيفة ولم تتح لهم فرصة الترقية لها.

2 ـ نقل الأفراد بين عدة وظائف :

تعتمد بعض منظمات الأعمال طريقة نقل الأفراد ـ الذين تعتقد بأنهم مؤهلون للقيام بأعباء المناصب الإدارية في المستقبل ـ بين وظيفة وأخرى وعلى فترات زمنية قصيرة نسبياً (كل سنتين مثلاً)، وتصاحب عملية النقل منح الفرد ترقية أو زيادة في الأجر، وفي هذه الطريقة تعتبر عملية النقل بمثابة علامة على التقدم وعادة لا يجبر الشخص على النقل ولكن إذا عرض عليه ورفض فإن فرص تقدمه تصبح محدودة جداً.

ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي :

1 ـ تكوين أفراد يتمتعون بخبرة واسعة وبنظرة كاملة وشاملة لأعمال المنظمة، مما يؤهلهم لأداء أعمال في مواقع قيادية في المنظمة لأن قراراتهم ستكون ذات آثار شمولية ومتكاملة.

2 ـ النقل بين وظيفة وأخرى يوفر فرصة لهؤلاء الأفراد لإدخال تحسينات وتعديلات على طرق أداء الأعمال استناداً إلى الخبرة التي تتراكم لديهم.

3 ـ عملية النقل تسهل عملية المقارنة بين الأفراد وتوفر قدر من العدالة بسبب إعطائها فرص متساوية لهم.

4 ـ توفر هذه الطريقة قوة عمل احتياطية مدربة على أكثر من وظيفة مما يساعد الإدارة على مواجهة أية تطورات أو حالات حاجة مستعجلة.

ولكن لهذه الطريقة بعض العيوب أيضاً، منها :

1 ـ اضطراب حياة الشخص وعدم استقراره في عمله، خاصة إذا كان النقل يتم بين مدينة وأخرى.

2 ـ لا تتوفر للفرد الفرصة للتخطيط الطويل الأمد للأعمال مما يجعله يركز نشاطه على التخطيط القصير الأجل فقط لإدراكه عدم إمكانية تلمس نتائج مشاريعه الطويلة الأجل لأنها ستظهر بعد نقله إلى عمل آخر وستنيب نتائجها الإيجابية إلى غيره.

3 ـ اعتماد هذه الطريقة سيؤدي بالفرد إلى اتباع سياسة الامتثال، لأنه ما دام يؤدي العمل بطريقة مقبولة فإنه سيبقى في عمله، لذلك فإن المدير الذكي سوف لن يتحمل خطورة اتخاذ قرارات طويلة الأجل وإنما يركز على أداء الأعمال الخالية من المخاطرة وبالتالي ستقتل عنده القدرة على الإبداع.

4 ـ إن نقل الفرد إلى وظيفة جديدة بموجب هذه الطريقة يتم لأغراض تدريبية، فالمدير الجديد يُنقل للوظيفة ليس لأنه أفضل شخص لشغلها وإنما لأن

الوظيفة هي أفضل مكان لتدريبه، ولذلك فالمنظمة أو القسم الذي سينقل له سيتحمل الآثار السلبية لعدم معرفته بمشاكلهم الخاصة وكذلك سيضيّع وقتاً طويلاً لحين بناء علاقات عمل جيدة مع مرؤوسيه. وبعد أن يتمكن من بناء علاقات جيدة ويضع سياسة عمل مناسبة ويبدء باتقان العمل يُنقل إلى عمل آخر ليعيد نفس الجهد من جديد في عمله الجديد.

3 ـ برامج تدريب خاصة بخريجي الجامعة:

تقوم بعض المنظمات بوضع برامج تدريبية خاصة بالأفراد حديثي التخرج من الجامعة، بهدف إعدادهم لتولي مناصب فيها. ويتم خلال هذه البرامج تزويد المتدربين بمعلومات عن المنظمة وسياستها وخلال فترة التدريب تجري ملاحظة هؤلاء المتدربين عن كثب لمتابعة مدى تقدمهم في أداء العمل. وعادة تناوب هؤلاء المتدربين للعمل في الأقسام المختلفة لفترات زمنية قصيرة نسبياً لا تتعدى بضعة شهور، وترافق هذه الفترات التدريبية على الأعمال إلقاء محاضرات ومناقشات لتطوير قابلياتهم ومهاراتهم. وتتم عملية تقييم شهرية للمتدربين من قبل المشرف عليهم والمدراء الذين يعملون ضمن أقسامهم. وعلى ضوء هذه التقارير يستبعد أولئك الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل وبعد انتهاء التدريب يجري تعيين كل فرد في الموقع والوظيفة التي تناسب مستوى أدائه وقدراته.

من مزايا هذه الطريقة أنها توفر لإدارة المنظمة لاختيار الوظيفة المناسبة للفرد لكي يُعين فيها. ومن عيوبها أنها لا تتيح فرصة طويلة للفرد للبقاء في الأقسام التي يتدرب فيها بحيث يستطيع الإلمام التام بطبيعة الأعمال في القسم وكيفية أدائها، كما أن علاقاته مع المشرفين تكون مبنية على أسس مختلفة عن تلك التي تُبنى على أساسها علاقات المشرفين مع بقية العاملين لشعورهم بأنه موجود معهم لفترة مؤقتة لذلك تجري معاملته بطريقة خاصة.

4 ـ إسناد مهام خاصة:

تعتمد بعض المنظمات إسناد مهام خاصة للأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات

وقدرات عالية وتفكر باختيار بعضهم لشغل مناصب إدارية قيادية فيها، ويتم الحكم على مدى صلاحيتهم من خلال مستوى الأداء الذي يقدموه في أداء هذه المهام الخاصة. وهذه المهام تتفاوت عادة من حيث نوعها ولكنها على الأغلب تتضمن القيام بأعمال مؤقتة أو أعمال إضافية لبعض الوقت إضافة إلى عمل الشخص المكلف عادة بنفس العمل. وفي بعض المنظمات يتم تشكيل مجلس إدارة من بعض هؤلاء الأشخاص ويطلق عليه مجلس الإدارة الأدنى للتمييز بينه وبين مجلس إدارة المنظمة والذي قد يطلق عليه مجلس الإدارة الأعلى. ويكلف مجلس الإدارة الأدنى بحل بعض المشاكل الخاصة، أو قد تعرض عليه المشاكل قبل عرضها على مجلس الإدارة الأعلى. وأحياناً يعهد إلى هؤلاء الأشخاص بمهمة إعداد دراسات خاصة كتقرير الاحتياجات الرأسمالية أو تطوير سلع جديدة أو الاشتراك في لجان تسند إليها مهمة وضع خطط طويلة الأجل في مجال أعمال المنظمة. ولأجل أن تؤدي هذه الطريقة النتائج المتوخاة منها، فإنه يشترط ما يلي:

1 ـ أن تكون المشاكل التي يكلف بها هؤلاء الأفراد شاملة وأنها ذات علاقة بعمل أكثر من قسم من أقسام المنظمة وترتبط بالتخطيط الطويل الأجل.

2 ـ أن يشرف على الفرد المتدرب أحد كبار المدراء في المنظمة وأن يقوم بتقييم أداءُه للعمل الذي يكلف به.

3 ـ أن تتميز المشاكل التي يكلف بها المتدرب بالصعوبة بحيث تفسح المجال للكشف عن العناصر الأكثر كفاءة لكي يمكن اختيار البارزين منهم للتعيين في المنظمة.

5 ـ 5 ـ 2 ـ أساليب التدريب:

تستخدم عدة أساليب لطرح موضوعات البرامج التدريبية على المتدربين، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً:

1 ـ أسلوب المحاضرة Lecture :

تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب والتعليم، وبموجبها يقوم المحاضر ـ المدرب ـ بإلغاء المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين ويتحكم المدرب بالمحاضرة بشكل كامل، ودور المتدرب يقتصر على الاستماع. وقد شهد أسلوب المحاضرة تطوراً في السنوات الأخيرة في خلال الاستعانة بوسائل إيضاح متنوعة (الخرائط، الأفلام، الرسوم التوضيحية. . . الخ) وتعتمد درجة كفاءة هذا الأسلوب في تطوير مهارات ومعارف وخبرات المتدربين على درجة كفاءة المدرب ـ المحاضر ـ في طرح المادة التدريبية(1).

تستخدم المحاضرة في كثير من برامج التدريب لصلاحيتها لإيصال معلومات إلى مجاميع كبيرة وبشكل سريع وبكلفة منخفضة نسبة إلى الأساليب الأخرى. ومع كل هذه الإيجابيات فهناك اختلاف في الرأي حول فاعليتها كأسلوب تدريبي، أبرز الانتقادات التي تثار بخصوصها: أنها اتصال من جانب واحد، فالمتدرب لا يقوم بطرح رأيه وإنما فقط يستمع إلى المحاضر ويدون بعض الملاحظات، إنها لا تتضمن ممارسة عملية فمهما يكن الطرح النظري عالي الكفاءة فإنه قد لا يحقق أي تطوير في مهارات ومعارف المتدربين، وقد يتولد لدى المتدربين الملل بسبب عدم مشاركتهم في النقاش، وبسبب اعتماد المحاضرة كأسلوب تدريبي على المحاضر بشكل كامل فإن عدم كفاءة المحاضر على إيصال المعلومات بشكل جيد يؤدي إلى تعرض البرنامج التدريبي ككل إلى الفشل.

2 ـ أسلوب دراسة الحالة Case study :

يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات عملية فعلية أو افتراضية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 179.

قرارات بشأنها، ويقوم المدرب بتقديم المعلومات الضرورية عن هذه الحالات للمتدربين لكي يوجه النقاش بينهم باتجاه البحث عن حلول مناسبة، وفي هذه الطريقة يساهم المتدربون بشكل فعال في التدريب، وذلك من خلال تحليلهم للحالة ـ المشكلة ـ المطروحة ومحاولتهم تقديم الحلول بشأنها.

من مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يوفر قدراً عالياً من المشاركة من جانب المتدربين، ويقدم حلولاً تتسم بالشمول والتكامل، وأنه يؤدي إلى تنشيط أفكار المتدربين وينمي من قدراتهم على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة للتمهيد للمفاضلة بينهما، كما وأن بعض المشاكل والحالات التي تطرح هي حالات فعلية تواجهها بعض المنظمات لذلك فوضع الحلول المناسبة لها سيقدم مساعدة حقيقية لإدارات هذه المنظمات. وبالمقابل فإن هناك بعض العيوب لهذا الأسلوب أبرزها إنه لا يصلح إلا عندما يكون عدد المتدربين محدوداً فكثرة الآراء وتباينها قد يعيق الجهود الرامية إلى بلوغ حل منطقي يرضي الجميع، وقد يستلزم البحث عن حل لإحدى الحالات محل البحث وقتاً طويلاً قد لا يتوفر في أحيان كثيرة مما يجعل هذا الأسلوب صعب التطبيق عملياً(1).

3 ـ أسلوب تمثيل الأدوار Role Playing :

بموجب هذا الأسلوب يقوم بعض المتدربين بتقمص أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر. وتعطى لكل من المشاركين بتمثل الأدوار فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة، أي تجري عملية تمثيل الأدوار دون إعداد تفصيلي مسبق لما يجب أن يقوله كل واحد من المشاركين، وإنما تترك تفاصيل النقاش للمتدربين لكي يعتمد كلٍ منهم على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع. وبعد أن تتم عملية تقمص الأدوار من قبل المتدربين المكلفين بذلك، يقوم فريق المتدربين

(1) د. نبيل الحسيني النجار: مصدر سابق، ص 170 ـ 171.

بأكمله بمناقشة الأحداث التي عُرضت أمامهم لتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في مجال العلاقات الإنسانية، والإشراف، والقيادة وغيرها[1]. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه ينشط عملية التعلم الذاتي للفرد المتدرب وينمي عنده مهارات العلاقاتت الإنسانية[2].

4 ـ أسلوب المباريات الإدارية Management Games:

إن محتوى هـذا الأسلـوب التـدريبي يتضمـن تقسيـم المتـدربيـن إلى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة منظمة، وتقدم لكل مجموعة معلومات وبيانات أساسية، وكل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها، ويتم اللعب بين هذه المجموعات في مواقف تسود بينهم فيها المنافسة، فيكون على كل مجموعة أن تتخذ القرارات التي تعتقد أنها مناسبة، وعلى مدى زمن محدد يتم اتخاذ هذه القرارات، وتحسب نتيجة كل قرار استناداً إلى أسلوب محدد مسبقاً من قبل الجهة القائمة بالتدريب والمشرفة عليه ويشترط أن لا يكون هذا الأسلوب معروفاً من قبل المتدربين. وعادة يكون لسلسلة القرارات المتخذة من قبل المتدربين تأثيراً على المنظمة حيث ينعكس مثلاً على الحالة المالية أو على مدى نجاح تسويق منتوج جديد أو غير ذلك، ويستخدم الحاسب الآلي لاحتساب نتائج مثل هذه المباريات. وأحياناً لا تُظهر هذه المباريات بشكل واضح من هو المنتصر ومن هو المهزوم، لأجل أن تستمر المباراة لفترة أطول قد تصل إلى عدة أيام. وتوجد في الوقت الحاضر أكثر من مائة من هذه المباريات الإدارية تستخدم في التدريب والتنمية الإدارية، وتتراوح صعوبة هذه المباريات بين النوع البسيط والنوع المعقد نسبياً والذي يمكن أن يشغل تفكير مجموعة تتكون من عشرين شخصاً ولعدة أيام. وتشير الدراسات إلى أن المئات من المديرين في منظمات الأعمال الأمريكية قد يشاركون في مثل هذه المباريات التي كانت تجريها (جمعية الإدارة الأمريكية American Management

---

(1) نعمة شلبيه الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامراني: مصدر سابق، ص 124.

(2) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 180.

Association) وكذلك في البرامج التي كانت تضعها الجامعات للتنمية والتطوير الإداري[1].

وعلى الرغم من أن هذه المباريات قد لا تصور الواقع كما هو بشكل دقيق، إلا أنها تمثل فرصة جيدة لجعل المتدربين يعيشون ظروفاً قريبة من تلك التي يواجهها متخذ القرار في منظمة الأعمال، وتجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالي من الترابط بين القرارات، وتفهم الآثار المترتبة على القرار على صعيد المنظمة ككل، وكذلك الوقوف على درجة التعقيد والصعوبة التي تصاحب الإدارة إضافة إلى أنها فرصة جيدة لقياس درجة تمكن المتدربين من التصرف الصحيح والدقيق في ظروف المنافسة الحادة ومحدودية الوقت والمستلزمات.

5 ـ أسلوب الندوات:

خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين ويفسح مجالاً للنقاش بين المتدربين والمختصين، لغرض طرح أية أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقاش يوفر المجال كافياً أمام المتدربين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم وللتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هو عليه الحال في أسلوب المحاضرة[2]. إن النقاش سيؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتدربين ويساعد على بلورة أفكار أكثر نضجاً ووضوحاً ويساهم في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

6 ـ أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر Sensitivity Training:

يطلق على هذا الأسلوب كذلك تسمية «تدريب الحساسية»، وهي تمثل الترجمة الحرفية لتسميته باللغة الإنكليزية. وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للتدريب في مجال العلاقات الإنسانية، ويتركز على أساس تنشيط الجانب

---

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، مصدر سابق، ص 178.

(2) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 124.

الشعوري، والتعليم الانفعالي لدى المتدرب، حيث يقوم المدرب ـ بوسائل وأساليب مختلفة ـ على خلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا الجو يُشجع المدرب الأفراد المتدربين على الانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية وتصرفات زملائهم الآخرين ضمن المجموعة والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعميق بصيرة الفرد بنفسه وبغيره، وتقبل انفعالاتهم، والتقليل من حالة المغالات في المشاعر ورفع مستوى تفهمه للآخرين وتحسين علاقاته الإنسانية مع زملائه الآخرين(1).

7 ـ أسلوب المؤتمرات الموجهة:

في هذه المؤتمرات يقوم المدرب بتوجيه المناقشات باتجاهات محددة مسبقاً بهدف الوصول إلى حل معين محدد سلفاً. ويجب أن تتضمن مثل هذه المؤتمرات موضوعات ذات علاقة بالمشاكل التي يواجهونها في حياتهم العملية لتحاشي الملل. وهذه الطريقة تجمع بين خصائص ومميزات المحاضرة ودراسة الحالات، ولكنها تتضمن جانباً سلبياً يتمثل في أن المدرب يوجه المناقشة بالاتجاه الذي يرغبه للوصول إلى الحل المحدد مسبقاً وهذا يؤدي إلى اعتماد المتدربين بشكل رئيسي على المدرب، وقد يؤدي إلى الحد من روح الإبداع والخلق لدى المتدربين لشعورهم بأن المدرب سيعطيهم الحل الجاهز لاحقاً(2).

وقد لا تكون المؤتمرات موجهة وإنما يجري فيها عرض لأفكار المشاركين بهدف البحث عن حل لمشكلة مطروحة، وقد تكون مساهمة المشاركين بالمؤتمر ـ المتدربين ـ من خلال ما يقدمونه من دراسات وبحوث أو من خلال إغناء الحوار والمناقشة بالآراء التي يمكن أن تتبلور وتتمخض عن حلول عملية للمشاكل المطروحة.

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 181.
(2) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 120.

8 ـ أسلوب استثارة الآراء والأفكار:

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها أن النقد والاعتراض على آراء الآخرين إذا ما قدم فور الإدلاء بها فإنه سيؤدي إلى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم. لذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن إفساح المجال لطرح الأفراد لآرائهم بحرية كاملة وبدون أي تدخل أو أي نقد لهذه الآراء ومن خلال ذلك يمكن التوصل إلى بعض الأفكار الجديدة والمبدعة، وهذه الأفكار يمكن أن تُسهم في تطوير عمل بعض المنظمات. ويقوم هذا الأسلوب أساساً على مرحلتين: الأولى هي مرحلة إبداء الأفكار مهما كانت درجة أهميتها أو فائدتها. والمرحلة الثانية هي مرحلة تقييم لهذه الآراء وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من بعضها وما هي درجة جدواها العملية(1).

وبالتأكيد فإن هذا الأسلوب إلى جانب كونه قد يوفر المجال أمام طرح أفكار جيدة ومفيدة من الناحية العملية، إلا أنه قد يكون مملاً بالنسبة لبعض المتدربين الاستماع إل آراء وأفكار بعضها غير مفيد ومكررة وتعبر عن طموحات فردية، وقد تؤدي عملية إفساح المجال كاملاً للمتدربين بالتحدث إلى إضاعة وقت المتدربين الآخرين والمسؤولين عن التدريب دون فائدة ملموسة.

وبعد أن استعرضنا أبرز أساليب التدريب وأكثرها شيوعاً في الحياة العملية، تجدر الإشارة إلى أن على الجهة المكلفة بتطبيق البرنامج التدريبي اختيار أنسب وأفضل هذه الأساليب بما يضمن تحقيق أقصى كفاءة تدريبية ممكنة، وأن عملية المفاضلة بين هذه الأساليب لا تكون خاضعة للحكم الشخصي للمعنيين في إدارة البرنامج التدريبي وإنما يجب أن تستند إلى بعض المعايير التي تحكم ذلك(2):

1 ـ يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة التي يتضمنها

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 181.
(2) نفس المصدر السابق، ص 178.

البرنامج التدريبي. فهناك موضوعات تدريبية لا تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي بسبب احتوائها على تطبيقات عملية، عليه يجب اعتماد أسلوب آخر أكثر تناسباً.

2 ـ ينبغي أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين فكلما ارتفع مستواهم العملي كلما يتطلب التقليل من اعتماد أسلوب المحاضرة والتوجيه إلى اعتماد أسلوب حلقات النقاش وأسلوب دراسة الحالة وأي أسلوب آخر يحقق التفاعل بين المتدربين من خلال الحوار البناء وتبادل الآراء.

3 ـ مراعاة الأفراد المتدربين، فهناك أساليب تصلح للمجموعات الصغيرة وأخرى للمجموعات الكبيرة.

4 ـ أخذ التكاليف المترتبة على استخدام كل وسيلة بنظر الاعتبار ومقارنتها مع العائد المتوقع تحققه منها.

5 ـ مدى إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي المختار.

6 ـ درجة ملائمة المكان والوقت للأسلوب التدريبي المقترح.

5 ـ 6 ـ عوامل نجاح برنامج التدريب:

إن التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب وفي طريقة أداءه لعمله، وهذه عملية صعبة، لأن طريقة الفرد في أدائه لعمله والمهارات التي اكتسبها والقدرات التي يستخدمها كلها تمثل انعكاساً لشخصيته. ويمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه ـ المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين ـ انعكاساً مباشراً للنجاح في سياسات وبرامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى. إن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية بل يعتمد على عدة عوامل أخرى أهمها:

1 ـ تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل:

أي أن يهدف البرنامج التدريبي إلى معالجة مشاكل يواجهها المتدربون في حياتهم العملية، أي يتناسب مع ما يحتاجونه من متطلبات ومؤهلات لأداء الأعمال المكلفين بها. ولأجل أن يتحقق ذلك فإنه يجب إعداد هذه البرامج وفق ما تتضمنه تحاليل الأعمال التي سيؤديها المتدربين.

2 ـ أن يتصف البرنامج التدريبي بالمرونة:

حيث يجب أن تلقى الطرق المتبعة في أداء الأعمال قبولاً من قبل الأفراد الذين يؤدون الأعمال، لكي يتوفر لهم قدر من الرضا والشعور بالاستقرار. والمرونة المطلوب توفرها تنصب على ضرورة عدم إحداث تغييرات مفاجئة في طرق الأداء في الأجل القصير، لأن مثل هذه التغييرات قد تواجه بمقاومة من قبل الأفراد، وبقدر ما تتوفر مرونة مناسبة تضمن تعاون الأفراد المتدربين مع إدارة البرنامج التدريبي بقدر ما تتوفر فرص نجاح أكثر للبرنامج[1].

3 ـ معرفة نتائج التدريب:

إن معرفة المتدرب للنتائج التي يحققها بسبب البرنامج التدريبي وبشكل تدريجي تولد لديه رغبة متزايدة للإقبال على التدريب، وترفع في درجة استيعابه لما يتضمنه البرنامج التدريبي. لذلك يفضل أن تجرى للمتدربين بعض الاختبارات وأن يبلغوا بنتائجهم مما يخلق لديهم الحماس والاندفاع على التعلم[2].

4 ـ قناعة المتدربين بحاجتهم إلى التدريب:

لأجل أن يندفع المتدرب إلى التدريب فإنه يجب أن يكون مقتنعاً بشكل لا يقبل الشك بحاجته إلى إحداث تغيير في الطريقة التي يتبعها في أداء عمله، أي بحاجته إلى التدريب، فالتدريب عملية تعاونية بين المتدرب والمدرب، ولأجل

---

(1) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 124.

(2) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 184.

أن يرافقه النجاح فإنه يجب أن يتعاون الطرفان على تنفيذ برنامجه وهذا التعاون يتأثر بشكل واضح بدرجة القناعة بجدواه وبفائدته.

5 ـ تنظيم المادة التدريبية:

يعتبر تنظيم المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبي أحد أهم عوامل نجاح العملية التدريبية. فالمادة المطروحة ضمن برنامج التدريب يجب أن تشكل معنى موضوعياً وأن يكون التطبيق العملي مستنداً إلى المعلومات النظرية. أي أن يتوفر قدراً من التكامل في المعرفة والمهارة والمعلومات والحقائق على نحو فعال ومنظم لضمان بلوغ الأهداف المتوخاه في التدريب. وتشير الممارسات العملية إلى أن عدم تحقق التناسق والتكامل وعدم ترابط المواد التدريبية يؤدي إلى جعل المتدربين غير منشدين للبرنامج ويقلل من حماسهم ورغبتهم في التعلم والتدريب، مما يشير إلى فشل مثل هذه البرامج غير المتكاملة وغير المنظمة[1].

5 ـ 7 ـ تقييم البرامج التدريبية:

لا شك أن التدريب أصبح يشكل إحدى الوظائف ذات الأهمية الاستثنائية لإدارة الأفراد، لعلاقته المباشرة بتأهيل وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة. ولأجل ضمان كفاءة وفاعلية برامج التدريب في بلوغ أهدافها المخططة لها فإنه يجب أن تجرى عملية تقييم لهذه البرامج.

وتفهم عملية التقييم على أنها تحديد لدرجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه، لأجل تحسين البرامج التدريبية اللاحقة وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة وغير الكفوءة[2]. ويفضل أن تعتمد في عملية التقييم بعض

(1) نفس المصدر السابق، ص 184 ـ 185.

(2) Kirkpateick, D.: «Evaluation of Training». In: Robert: I.G. (ed), **Training & development hanbook**. Second edition, U.S.A., Mc Graw-Hill Book. Co., 1976, Ch.18. p.2.

المعايير الكمية لتحاشي ـ قدر الإمكان ـ الأثر السلبي للحكم والتقدير الشخصي للمقيمين.

وهناك مجموعة من الأساليب التي تدفع بإدارة الأفراد إلى إجراء تقييم لبرامجها التدريبية، أهمها[1]:

1 ـ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له وعلى ضوء الأهداف المحددة له.

2 ـ لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه.

3 ـ لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل.

4 ـ للوقوف على درجة فعالية وملائمة الأساليب التدريبية المعتمدة.

5 ـ لتحديد درجة كفاءة المدربين ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.

وتستخدم في منظمات الأعمال عدة طرق لتقييم وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية، ومن أهمها[2]:

1 ـ الزيادة الحاصلة في الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج ـ كماً ونوعاً ـ بعد التدريب.

2 ـ الزيادة الحاصلة في حجم المبيعات الكلي قد تستخدم كمؤشر لقياس درجة فاعلية التدريب.

3 ـ تقليل النفقات بشكل عام، وتخفيض نسبة الفاقد أو الضائع (التلف) في الإنتاج، يمكن أن تعتمد كلها كدليل آخر يسترشد به لقياس درجة كفاءة البرامج التدريبية.

4 ـ التغير في السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد العاملين، وذلك عندما يكون

(1) رضا وهيب عبد الرازق وآخرون: مصدر سابق، ص 138، مأخوذ عن:
Gardner, D.N.: «Action training and Research Something old and something new». **Public Administration Review**. No.2, 1974, pp.106-115.

(2) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 186.

هدف البرنامج التدريبي هو تحقيق تغيير في الاتجاهات والسلوك.

5 - نقص في عدد ومعدل الإصابات بالحوادث الصناعية، نتيجة لارتفاع مستوى كفاءة الفرد في التعامل مع الآلة أو الماكنة.

6 - زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة، بسبب اتقان عدد من المنتسبين لعدة وظائف، مما يسهل توفير البديل المناسب عندما تشغر إحدى الوظائف.

7 - ارتفاع درجة الروح المعنوية... لأن اتقان الفرد المتدرب لطريقة أدائه لعمله بشكل جيد والاستفادة من البرنامج التدريبي، يرفع في درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

والجهات التي تتولى عملية تقييم البرنامج التدريبي تشمل المتدربين أنفسهم - وخاصة بعد انتهاء البرنامج... حيث يقوم كل متدرب بملء استمارة خاصة لتثبيت رأيه بالبرنامج - وكذلك الجهة المسؤولة عن التدريب، وبالطبع الإدارة العليا في المنظمة، فهي الجهة الرئيسية التي تتابع درجة فاعلية وكفاءة التدريب، لكي تضمن أن ما يبذل من جهود وما يصرف من أموال لا تذهب سدى وإنما تحقق المنظمة من ورائها منافع محددة.

ويجب أن لا يغيب عن بال الإدارة العليا للمنظمة أهمية أن تكون عملية تقييم التدريب ذات طابع شمولي، أي أنها لا تنحصر على برنامج تدريبي معين وإهمال بقية البرامج التدريبية، وأن تكون عملية مستمرة ما دامت هناك برامج تدريبية. والأفضل للإدارة أن تعتمد أسلوب المتابعة الميدانية للأفراد الذين يكونون قد أكملوا برنامجاً تدريبياً، للوقوف على درجة ونوعية التطور الحاصل في طرق أدائهم، ومقارنة أدائهم بعد التدريب بأدائهم قبله، وكذلك مقارنة أدائهم مع أداء زملائهم الآخرين الذين لم تتوفر لهم فرصة المشاركة في البرنامج التدريبي.

الفصل السادس

الحوافز

الفصل السادس

الحوافز

تركز أغلب جهود إدارة الأفراد في منظمة الأعمال على توفير قوة عمل كافية ومناسبة ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح لكي يمكن تحقيق أهداف المنظمة. ولأجل أن تحقق هذه الإدارة غرضها الرئيسي هذا فإنها تسعى إلى اعتماد أساليب موضوعية ودقيقة لاختيار الأفراد العاملين الأكثر تناسباً مع حاجة المنظمة، وبعدها تقوم بتدريبهم - جميعهم أو بعضهم حسب الحاجة - معتمدة أفضل ما يتيسر لها من طرق وأساليب وبرامج تدريبية. ولكن هذه الدقة والكفاءة في الاختيار والتدريب والتنظيم كلها توفر لدى الفرد المقدرة على أداء العمل. والكفاءة في أداء العمل لا تعتمد فقط على المقدرة وإنما تعتمد على مدى توفر الرغبة. فالكفاءة هي محصلة المقدرة مضروبة في الرغبة أي:

الكفاءة = المقدرة × الرغبة

وهذا يعني أن المقدرة لوحدها لا تحقق الكفاءة المطلوبة وإنما يجب أن تتوفر لدى الفرد - إضافة إلى المقدرة - الرغبة في أداء العمل وباندفاع بحيث يؤديه على أفضل صورة ممكنة مستخدماً كل ما لديه من مقدرة على أداء واجبات وأنشطة العمل.

والرغبة لكي تتوفر لدى الفرد فإنه يجب أن يكون هناك حافز لخلق هذه الرغبة، ومن خلال وجود هذا الحافز يندفع الفرد في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه وبما يخدم تحقيق جزء من أهداف المنظمة. والفرد المندفع للعمل المحفز يقوم بكل ما لديه من قدرة وخبرة ويساهم جدياً بتطوير الإنتاج كماً

ونوعاً، ويعمل على تحقيق قدر من التطور في أساليب الإنتاج وبما يضمن تحسين معدلات الأداء. ولأجل أن تتمكن الإدارة من تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة فأن عليها أن تعمل على تلبية وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وأن تفهم طبيعة الدوافع التي تواجه سلوكهم، وتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم الذاتية.

واهتمام إدارات منظمات الأعمال بالحوافز ليس وليد المرحلة الحالية، وإنما أخذ الاهتمام بها يظهر بشكل واضح عقب ظهور حركة الإدارة العلمية وما رافقها من تطورات في الفكر الإداري المستندة إلى المفاهيم التي طرحها «فردريك تايلر». كما أن نظرية الحاجات الإنسانية التي وضعها «إبراهام ماسلو» والنجاحات والشهرة الكبيرة التي حققتها على صعيد التطبيق العملي، أثارت الانتباه إلى أهمية الحوافز لتحقيق حاجات الإنسان المختلفة، وجعلت القناعة راسخة لدى المعنيين في إدارات منظمات الأعمال بضرورة أن يكون هناك نظام حوافز كفؤ مطبق بشكل صحيح في المنظمة، لكي تحقق حالة الرضا والقناعة والرغبة في أداء الأعمال.

6 ـ 1 ـ مفهوم وأهمية الحوافز:

لأجل تحقيق مفهوم الحوافز فأننا سنتناول بعض التعاريف التي أوردها عدد من الأساتذة المعنيين بالحوافز.

عرف الدكتور علي السلمي الحوافز على أنها «العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه»(1). وعرفها الدكتور عاطف محمد عبيد على أنها «الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر»(2).

ويعرف «ديموك Dimock» الحوافز على أنها «العوامل التي تجعل الأفراد

---

(1) د. علي السلمي، مصدر سابق، ص 214.

(2) د. عاطف محمد عبيد: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**»، مصدر سابق، ص 470.

ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم»(1). كما وعرفت على أنها «أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أدائهم كماً ونوعاً أو إحداهما»(2).

ومن خلال هذه التعاريف نخلص إلى أن الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كماً ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

وبهذا المنظور وضمن إطار هذا الفهم، لا يكون التأكيد فقط على حث الجهود واستنفارها بهدف زيادة كفاءة الأفراد العاملين لبلوغ معدلات أداء عالية وذات نوعية أفضل، وإنما نؤكد على ضرورة أن تساهم عملية التحضير ذاتها في إشباع حاجات الفرد وتلبية رغباته لكي يصل الفرد إلى حالة من الرضا، لكي يتولد شعور لدى الفرد بأن حصيلة جهوده وأنشطته ستعود عليه بالخير إضافة إلى ما تحققه من نتائج إيجابية للمنظمة.

واستناداً لما سبق، فإن أهمية وضع وتطبيق نظم كفؤة للحوافز تتجلى في الجوانب الإيجابية التالية(3):

1 ـ تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز ـ المادي أو المعنوي ـ يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

---

(1) د. منصور فهمي: «**الإنسان والإدارة**»، القاهرة، دار النهضة العربية، 1982، ص 326.

(2) نبيل رسلان: «**الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام**»، القاهرة، دار النهضة العربية 1966، ص 22.

(3) د. خليل الشماع وآخرون: «**مبادىء إدارة الأعمال**»، الموصل، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، 1980، ص 288.

2 ـ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوة العمل.

3 ـ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

4 ـ تقليل كلف الإنتاج نتيجة لما تحقق نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

5 ـ تتحقق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

6 ـ 2 ـ الحاجات والدوافع:

أن السلوك الإنساني يكون محكوماً بهدف محدد يسعى الفرد إلى تحقيقه، ويكون هذا السلوك مرتبطاً بدوافع باطنية أو ظاهرية تتحكم باتجاه حركته. فإن هناك علاقة وطيدة ومتداخلة تجمع بين الحوافز والدوافع. ومن الصعوبات الكبيرة التي يواجهها المدراء في تعاملهم مع الأفراد العاملين، هي صعوبة فهم الدوافع الحقيقية لسلوك هؤلاء الأفراد، فبقدر ما يكون المدير ناجحاً في فهم هذه الدوافع وتشخيص الحاجات الحقيقية التي يسعى مرؤوسوه إلى إشباعها، بقدر ما يتمكن من النجاح في تعامله معهم. لذلك على الإدارة الناجحة أن تفهم حاجات ودوافع ورغبات الأفراد العاملين لديها لكي تتمكن من وضع أسس مناسبة للتعامل معهم.

ولأجل وضع نظام فعال للحوافز في المنظمة، فإنه يجب أن يكون هناك فهم كامل لحاجات الأفراد العاملين فيها، وذلك لتأثير هذه الحاجات على سلوك الأفراد ونشاطهم. فالحاجات عادة تولد نوعاً من التوتر يدفع الفرد باتجاه إحداث سلوك معين للتقليل من حدة هذا التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية[1].

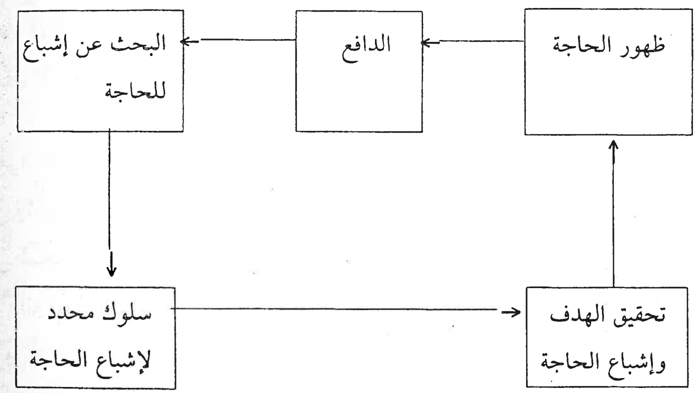
إن حاجات الأفراد العاملين ـ سواء داخل المنظمة أو خارجها ـ متنوعة ومختلفة وتكون ذات طبيعة متجددة، والجهد الذي يبذله الإنسان لإشباع حاجاته يكون مستمراً ولا يمكن تجزئته إلى مراحل إشباع وحاجة، وعند إشباع حاجة ـ أو أكثر ـ بشكل كلي أو بشكل جزئي تظهر حاجات أخرى جديدة ذات علاقة بالحاجات المشبعة أو قد تكون لا علاقة لها بها. ولأجل أن تتمكن الإدارة من توجيه جهود الأفراد العاملين في المنظمة الوجهة الصحيحة المنسجمة مع أهداف المنظمة، فأنها يجب أن تكون على بينة دقيقة وتفصيلية من حاجات الأفراد وأن تعمل على إشباعها لكي تضمن تحقق الرضا لديهم على أداء الأعمال الملكفين بها بكفاءة عالية بحيث تتحقق أهداف المنظمة.

والفرد عندما تتولد لديه حاجة معينة فإنه يعبر عنها بدافع معين، وبهذا الخصوص يشير «كيث ديفيز» إلى أن الدوافع ما هي إلا تعبير عن حاجات الفرد، لذلك فهي شخصية وداخلية، في حين الحوافز ـ من جانب آخر ـ تكون خارجة عن الفرد ذاته، فهي تمثل عوامل مؤثرة خارجية موجودة في بيئة الفرد، فمثلاً عندما تقوم الإدارة بمنح العاملين حوافز معينة فإنها تقوم بإثارة دوافعهم بطريقة إيجابية بهدف خلق الشعور لديهم بالتقدير والرضا والرغبة في أداء العمل[2].

(1) د. زكي محمود هاشم: «الإدارة العلمية» الطبعة الثالثة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1981، ص 229.

(2) كيث ديفيز (مترجم): «السلوك الإنساني في العمل»، القاهرة، دار النهضة للطبع والنشر، 1974، ص 58.

فالحاجات إذن تؤثر على سلوك الفرد من خلال رغبته في إشباع هذه الحاجات، فمثلاً عندما يشعر الإنسان بالجوع فإنه يكون بحاجة إلى تناول الطعام، وهذه الحاجة تخلق لدى الفرد دافعاً للبحث عن الطعام لغرض إشباع هذه الحاجة، وهذا الدافع يؤدي بالإنسان إلى التصرف بسلوك معين نحو هدف محدد، وهو هدف إشباع حاجته إلى الطعام، فالسلوك يكون متمثلاً بالبحث عن الطعام في بيئته سواء يتمثل بشراء الطعام أو إعداده أو أي تصرف آخر ضمن إطار إشباع هذه الحاجة. وهذه الحالة تتكرر مع كل حاجة تظهر لدى الإنسان كالحاجة إلى النوم بسبب الشعور بالنعاس أو الحاجة إلى الدفء بسبب الشعور بالبرد وغيرها. وبإشباع هذه الحاجات تظهر حاجات أخرى جديدة وهكذا تتكرر نفس هذه الحاجات وتظهر كذلك حاجات جديدة يتطلب الأمر إشباعها. وهذه الأفكار نوضحها في المخطط التالي الذي يُظهر العلاقة بين الحاجات والدوافع والسلوك:



شكل ؛(6 ـ 1) مخطط يوضح العلاقة بين الحاجة والدافع والسلوك.

6 ـ 2 ـ 1 ـ تصنيف الحاجات الإنسانية:

لأهمية دراسة الحاجات الإنسانية فقد تناولها عدد من المختصين بعلم النفس والدراسات السلوكية ووضعوا لها أكثر من تصنيف. فمنهم من يصنفها إلى حاجات إنسانية وحاجات اجتماعية وآخرون يصنفونها إلى حاجات مادية واجتماعية ومعنوية.

أحد التصانيف البسيطة هو الذي طرحه «كيث ديفيز»، وبموجبه تقسم الحاجات إلى صنفين رئيسين هما[1]:

1 ـ الحاجات الفسيولوجية أو الأولية:

وهي مجموعة من الحاجات الفسيولوجية الأساسية والضرورية لبقاء حياة الإنسان، وتدخل ضمن هذه المجموعة الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والملبس والمسكن والنوم والدفء وغيرها.

2 ـ الحاجات الاجتماعية والنفسية أو الثانوية:

وهي مجموعة من الحاجات المرتبطة بروح وعقل الإنسان وتفكيره ولا علاقة لها بالحاجات الوظيفية للجسم البشري، وتظهر هذه الحاجات وتنمو وتتطور حسب درجة النضج العقلي للإنسان، ومن بين هذه الحاجات التقدير والاحترام والمشاركة والانتماء للجماعة والمنافسة وتحقيق الذات وغيرها من الحاجات الاجتماعية والنفسية.

والحاجات الثانوية تأخذ هذه التسمية بالمقارنة مع أولوية الحاجات الفسيولوجية التي بدونها لا يمكن لحياة الإنسان أن تستمر، ولكن هذا لا يعني على الإطلاق عدم أهميتها للإنسان. فقد أكدت الدراسات العديدة التي أجراها المختصون في هذا المجال، أن الحاجات الثانوية ضرورية للإنسان وهي تتصف بقدر عالي من الغموض مقارنة بالحاجات الأولية، وهذه الحاجات تتفاوت وتتنوع من شخص إلى آخر. فحاجة تحقيق الذات وتأكيد الشخصية تختلف

(1) كيث ديفيز: مصدر سابق، ص 59 ـ 60.

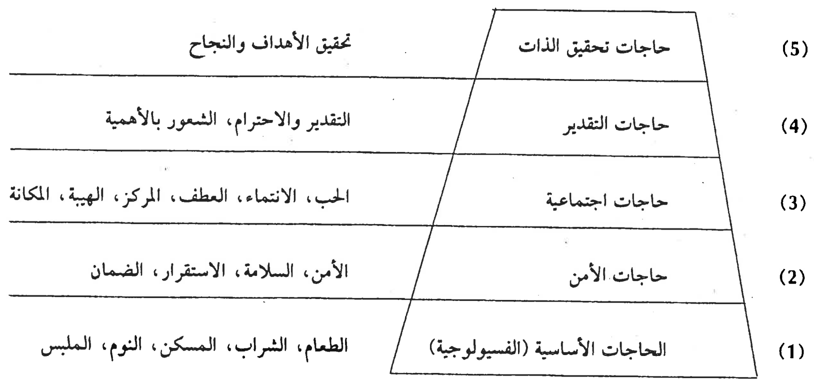
درجة أهميتها وشدتها من شخص إلى آخر، وكذلك الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة تتفاوت من شخص اجتماعي تتوفر عنده هذه الحاجة بشدة، إلى شخص آخر غير اجتماعي ولا تتوفر عنده الحاجة الملحة للتعايش مع الغير.

6 ـ 2 ـ 2 ـ أسبقية الحاجات الإنسانية:

يثار جدل طويل حول أولوية الحاجات الإنسانية بالنسبة للفرد. وقد طرحت آراء عديدة بهذا الصدد، وفي واقع الحال أن لكل حاجة من حاجات الإنسان الأولية منها والثانوية أهمية خاصة في وقت معين ومكان محدد وحسب الموقف الإنساني والبيئي للفرد.

لقد وضع عالم النفس «ماسلو Maslow» نظرية مشهورة عن «تدرج الحاجات الإنسانية»، وقد احتلت هذه النظرية مكانةٍ خاصة في مساعدة الإدارة على فهم الكثير من مشكلات السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، وذلك من خلال تقديمها تفسيراً واضحاً لأسبقية الحاجات لدى الأفراد العاملين وبما يؤثر على سلوكهم وتصرفاتهم في المنظمات التي يعملون فيها.

وبموجب نظرية ماسلو تقسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع تتفاوت من حيث أهميتها وقوتها، وتنتظم هذه الحاجات في مستويات وطبقات مرتبة حسب درجة قوتها وأهميتها ضمن سلم هرمي يطلق عليه (سلم ماسلو للحاجات)، وهو موضح في الشكل (6 ـ 2). فعندما يكمل الفرد إشباع الحاجات الأولية الأساسية فأنه يبدأ بالبحث عن إشباع الحاجات الأعلى، فالحاجات الأولية تمثل أهمية خاصة بالنسبة للفرد لأنها ترتبط ببقائه، وتكمن أهمية دراسة حاجات الفرد وفق هذا السلم أو وفق النظرية، في أنها توفر للإدارة تفسيرات للتعرف على أسباب سلوك الفرد في المنظمة، وهذا بدوره يساعد على اختيار الحوافز المناسبة التي تنسجم مع حاجات الفرد.



شكل (6 ـ 2) سلم ماسلو للحاجات الإنسانية

ونتناول فيما يلي بقدر من الإيجاز الأقسام الخمسة للحاجات الإنسانية بموجب سلم ماسلو(1):

1 ـ الحاجات الأساسية (الفسيولوجية) Physiological Needs:

إن وظيفة هذه الحاجات المحافظة على كيان الفرد العضوي، ولذلك فهي تتصل بحياته وبقائه، ولا علاقة لهذه الحاجات بالحالة النفسية والاجتماعية للفرد، ومن أمثلة هذه الحاجات: الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن والراحة والنوم.

إن الدوافع الفسيولوجية تعتبر بمثابة جزء من الوسائل الأولية في جسم الإنسان وتساهم في تحقيق التعديل الذاتي، واستعادة توازن الجسم، فالجسم قد يفقد توازنه عندما يكون بحاجة إلى الطعام أو الماء أو الأملاح أو الفيتامينات أو الأوكسجين أو غيرها، والحاجة إلى أي مادة من المواد المذكورة تنشأ عنها حالة

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 94 ـ 105، مأخوذ عن:
Maslow, A.H.: «**Motiviation and Personality**», New York, Harper and Row, 1954, Ch. 6.

توتر في الجسم وهذه الحالة تعمل كحافز، ويستمر هذا التوتر حتى يحصل الجسم على حاجته ويشبعها، فمثلاً الحاجة إلى الطعام تحفز الإنسان للبحث عنه لإشباع هذه الحاجة.

2 ـ حاجات الأمن Safety Needs:

بعد أن يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية نسبياً تظهر حاجات أخرى تتعلق بالأمن والاستقرار والسلامة. فالفرد قد يفضل وظيفة على أخرى نتيجة لما تعطيه من ضمان استمرار التوظف والحماية. وقد دلت بعض الأبحاث إلى أن الأفراد العاملين يهتمون بتوفر الأمن والاستقرار في الوظيفة أكثر من اهتمامهم بمدى تناسب ظروف العمل وعدد ساعات العمل بل وحتى الأجر مع رغباتهم، ويعتبر إشباع حاجة الأمن والاستقرار من بين العوامل المهمة التي تؤدي إلى توافق الفرد مع عمله وشعوره بالسعادة وارتفاع المعنويات.

ويشير «دوجلاس ماك جريجور Douglas Mac Gregor» بهذا الخصوص إلى أن هناك ثلاث نواح رئيسية لعلاقة الرئيس بالمرؤوس تؤثر على شعور الأخير بالأمن وهي:

أ ـ المناخ النفسي الذي يوفره سلوك المشرف وطريقة معاملته لمرؤوسيه ومدى قناعته بمستويات أدائهم.

ب ـ حاجة المرؤوس لفهم ومعرفة ما تتوقعه إدارة المنظمة منه ومستويات الأداء المطلوبة.

جـ ـ اعتماد قواعد منطقية في نظم تقييم أداء العاملين، لكي يتوفر الأمن للعاملين الذين يكون عملهم منسجماً ومتفقاً مع قواعد النظام الذي تضعه الإدارة.

3 ـ الحاجات الاجتماعية Social Needs:

بعد أن يُشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية وحاجات الأمن بدرجة معقولة تظهر لديه الحاجات الاجتماعية وتؤثر على شعوره وتوجه سلوكه. فالفرد يشعر

بالحاجة إلى بناء علاقات اجتماعية ودية مع الغير من أصدقاء وزملاء. والحاجات الاجتماعية تضم قسمين من الحاجات:

أ ـ حاجات إنتمائية Belonging Needs:

ويضم هذا النوع من الحاجات حاجات المحبة والمودة Love Needs فبعد أن يشبع الإنسان الحاجات الأولية الفسيولوجية وحاجات الأمن بقدر معقول تظهر لديه الحاجات الإنتمائية وتطفو على السطح فتصبح هي المحرك الأساسي لسلوكه، فيشعر الفرد بحاجته الملحة إلى الأصدقاء والزوجة والأطفال فتظهر لديه حالة (الجوع) إلى علاقات المحبة والمودة مع الناس.

ب ـ حاجات المركز أو المكانة Status Needs:

فالفرد يعمل على كسب المكانة والمركز والهيبة ضمن جماعته التي يعمل معها، ويقصد بالمركز مكان الفرد في البناء الاجتماعي والذي يخول له امتيازات ويحمله واجبات معينة. فالأب له مركزه في عائلته والمدير له مركزه ضمن منظمته، وعادة يكون الفرد حريصاً على الاحتفاظ بمركزه. وهذه المجموعة من الحاجات تضم الحاجة إلى الهيبة والمكانة Prestige أي الحصول على احترام وتقدير باقي أفراد المجموعة، فيحاول الأفراد رفع هيبتهم والحصول على تقدير واحترام الآخرين. والمركز يختلف عن الهيبة، فالمركز تحدده الوظيفة التي يشغلها في حين الهيبة يحددها مدى تقدير زملائه لعمله وإنتاجه وصفاته الشخصية.

4 ـ حاجات التقدير Esteem Needs:

لكل فرد في المجتمع الرغبة والحاجة لأن يحصل على تقييم مرتفع من قبل الآخرين وأن يكون مبنياً على أسس سليمة، وأن يتميز بالاستقرار، وأن ينعكس هذا التقييم في احترام النفس وتقدير الذات وتقدير الآخرين له، وأن يستند هذا التقدير على أساس حقيقي من المقدرة والإمكانية في الحصول على احترام وتقدير الآخرين.

أن إشباع هذه الحاجات يولد لدى الفرد الشعور بالثقة في النفس ويؤدي إلى تمتعه بقوة معنوية وبقدرة عالية على أن يكون مفيداً ضمن مجتمعه وذا أهمية. ومن مظاهر عدم إشباع هذه الحاجات الشعور بالنقص وبالضعف واليأس، وربما يؤدي إلى الإصابة ببعض الأمراض النفسية. لذلك فأن منظمات الأعمال تبذل جهوداً في مجال إشباع هذه الحاجات لدى أفرادها العاملين، لخلق قدر من الشعور بالفخر لديهم وجعلهم يشعرون بالاعتزاز بنتائج عملهم وبأهمية ما يقدمونه من إنتاج للمجتمع.

5 ـ حاجات تحقيق الذات Self-Actualisation Needs:

إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات التي سبق ذكرها، فأنه قد لا يكون سعيداً بشكل كامل، فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح، وهذه ترجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تتناسب واستعداداته وميوله الشخصية، فإذا كان الفرد صاحب موهبة موسيقية مثلاً فأنه ينبغي أن يمارس عملية العزف الموسيقي، وإذا كان صاحب موهبة فنية في مجال الرسم فإنه ينبغي أن يرسم لكي يصبح سعيداً. وتتضمن هذه الحاجات كذلك الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه وطموحاته الشخصية والشعور بالنجاح، وهذا ما يطلق عليه ماسلو الحاجة إلى تحقيق وتأكيد الذات.

أن ظهور هذه الحاجات لا يكون واضحاً قبل أن يتم إشباع الحاجات الأخرى، وفي ظل الظروف التي يعيشها الفرد في المجتمع الحديث قد يعتبر الأفراد الذين يحققون الإشباع لكل هذه الأنواع من الحاجات حالة استثناء، وأن غالبية الأفراد لا يتمكنون من تحقيق هذا الإشباع، لذلك فإن علماء النفس ما زالوا لا يعلمون الكثير عن هذا النوع الأخير من الحاجات لعدم تمكنهم من دراستها تجريبياً أو إكلينيكياً إلى الآن.

6 ـ 3 ـ نظريات الحوافز:

إن دراسة سلوك الفرد ليس بالعملية السهلة وذلك لتفاوت وتنوع

المؤثرات التي تحكم هذا السلوك وتؤثر عليه، وإدارة المنظمة لأجل أن تضمن توافق هذا السلوك الإنساني مع ما ينسجم وتحقيق أهدافها، فأنها يجب أن تبذل جهوداً مكثفة ومعمقة للوصول إلى حالة التشخيص الدقيق لما يمكن استخدامه من حوافز ومؤثرات تضمن امتلاك الإدارة لوسيلة ناجحة تتمكن من خلالها من التحكم الجزئي بهذا السلوك. لأن عدم تمكنها من امتلاك هذا القدر من التأثير يجعل الأمر خارجاً عن إرادتها ورغبتها، وبالتالي فإن مجمل تصرفات الأفراد قد لا تكون منصبة بالاتجاهات التي ترغبها الإدارة، أو على أقل تقدير لا تكون ذات فاعلية كافية ضمن إطار معدلات الأداء المناسبة.

لقد وضعت عدة نظريات إدارية بشكل أو بآخر موضوع الحوافز، وعلى المدراء في منظمات الأعمال أن يسترشدوا بالآراء والأفكار التي تطرحها هذه النظريات لكي يتمكنوا من فهم سلوك ودوافع الأفراد العاملين ومعرفة الجوانب التي تحقق التحفيز المناسب لجهودهم، بما يضمن توجيه هذه الجهود لمصلحة المنظمة. ونظراً لأهمية هذه النظريات نتناولها فيما يلي بقدر من الإيجاز.

1 ـ نظرية تايلور (النظرية الكلاسيكية):

تقوم هذه النظرية على أساس وضع معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمل باعتماد دراسات الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة. وبموجب هذه النظرية تتحقق زيادة في الإنتاج من خلال تطبيق نظم للحوافز النقدية المبنية على أساس الوقت المطلوب لأداء العمل. كما افترض تايلور أن اعتماد نظام الأجور المتزايدة تبعاً لتزايد حجم ومستويات الأداء يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد. وبموجب هذا النظام فالأجر الأعلى يقابل الإنتاج الأعلى. وعلى هذا الأساس فالعاملون الذين لا يتجاوز إنتاجهم المستوى المحدد من قبل إدارة المنظمة لا يحصلون على حوافز، ومثل هؤلاء العاملين يجب أن تفكر الإدارة أما بتدريبهم أو نقلهم أو الاستغناء عنهم، ووفق هذا التصور فأن هذه النظرية تُهمل الجانب الإنساني في

العملية الإدارية وتنظر إلى الفرد وكأنه لايختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى[1].

2 ـ نظرية الحاجة:

بموجب هذه النظرية يكون الفهم للحوافز المؤثرة في سلوك الفرد أساس حاجاته، فوجود الحاجة يولد الحافز للقيام بنشاط أو بسلوك معين لإشباع هذه الحاجة. والحاجات ـ كما سبق الإشارة ـ متنوعة ومختلفة، وأن مناقشتنا السابقة للتدرج الذي أورده ماسلو للحاجات الأساسية للإنسان لا يعني أن هذا التدرج ثابت وغير متغير، فهو التدرج الغالب لدى نسبة عالية من الأشخاص، ولكن مع ذلك فهناك أفراد قد يكون لديهم تحقيق الذات أهم من الحاجات الاجتماعية.

إن إشباع الحاجات لا يتم بنسبة 100%، فهو إشباع نسبي، وأن الإشارة إلى أن إشباع حاجة يتبعه ظهور حاجة أخرى، لا يعني أن الحاجة الأخرى لا تظهر إلا إذا تم إشباع الحاجة الأولى بنسبة 100% فالإشباع وعدم الإشباع نسبي وليس مطلقاً. وأن النسبة المئوية لإشباع الحاجات تقل كلما تدرجنا إلى الأعلى في سلم تدرج الحاجات، فمثلاً يمكن القول بأن الشخص العادي يشبع 85% من حاجاته الفسيولوجية، 70% من حاجات الأمن، 50% من حاجات الحب والحاجات الاجتماعية، 40% من حاجات التقدير والاحترام، 10% من حاجات تحقيق الذات[2].

3 ـ نظرية (Y,X):

يُقسّم المدراء بموجب هذه النظرية إلى مجموعتين[3]:

أ ـ مدراء من الفئة الأولى ـ مجموعة X:

هؤلاء المدراء يعتبرون الفرد بأنه يميل إلى الكسل ولا يرغب بالعمل إلا

(1) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 153.
(2) د. زكي محمد هاشم: «الجوانب السلوكية في الإدارة»، مصدر سابق، ص 56.
(3) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 154.

قليلاً، وأنه يتهرب من المسؤولية ويتخلى عن طموحاته في العمل، ويفضل أن يقوده الآخرون على أن يقوم هو بالقيادة.

وبموجب ذلك فأن هؤلاء المدراء يعتقدون بأن الفرد بحاجة إلى من يحثه على العمل ويقوم بمراقبته لغرض ضمان تحقيق الأهداف المحددة. وهذا المفهوم والفهم لدور الفرد في المنظمة يؤثر بلا شك على نوع الحوافز التي سيستخدمها هؤلاء المدراء لتحفيز الأفراد العاملين ضمن مسؤوليتهم.

ب ـ مدراء من الفئة الثانية ـ مجموعة Y:

أن هذه المجموعة من المدراء تنظر إلى الفرد على أنه عاقل ورشيد ويحب العمل ويرغب في أدائه ولديه القدرة على هذا الأداء وبموجب هذا الفهم فلا داع لوجود رقابة مكلفة على الفرد، وإنما إفساح المجال له للإبداع والتطور واعتماد مبدأ الإثراء الوظيفي. وبالتأكيد فإن هذا الفهم يؤثر على نوعية الحوافز السابقة في المنظمة وعلى النظرة الإنسانية للتعامل مع الفرد، كما أن أصحاب هذا الرأي يكونون أكثر قناعة بضرورة وضع وتطبيق نظام حوافز كفؤ للعاملين في المنظمة.

4 ـ نظرية العلاقات الإنسانية:

ينصب الاهتمام على هذا الفرد باعتباره قيمة عليا في المجتمع، وينظر إليه نظرة إنسانية صحيحة. فيكون التركيز على ضرورة خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين الأفراد العاملين والإدارة. وهذا يتطلب من الإدارة أن تبذل جهودها للتعرف على رغبات وأهداف الأفراد العاملين ودوافع سلوكهم ومشاكلهم والعمل على حلها أو تذليلها، لأجل أن تضمن اندفاعهم العالي لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية. ومن أبرز المساهمات التي أدت إلى بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب «ألتون مايو» في مصانع هوثورون. كما أن دراسة «ليكرت» تقوم على أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة ويشارك في تحقيقها جميع العاملين ـ رؤساء ومرؤوسين ـ وتعتمد درجة قدرتهم على تحقيق هذه الأهداف على طبيعة العلاقة بينهم. أي

أن الإنتاجية في المنظمة تكون عالية إذا كانت هناك علاقات مبنية على الاحترام والود والتفاهم بين العاملين والعكس صحيح.

5 ـ نظرية التوقع والأداء:

وهي من النظريات التي تتميز بقدر عال من المنطقية، فهي تربط بين ما يقدمه الأفراد من مجهودات وبين ما يعود عليهم من كسب في حالة تحقق النجاح أي عند بلوغ مستوى الأداء المطلوب[1].

وبموجب هذه النظرية فأن الفرد يفضل القيام بأعمال تعود عليه بأكبر عائد. وأن على الإدارة أن تهتم بالحاجات التي يسعى الأفراد العاملون في المنظمة إلى إشباعها، وأن تأخذ في الاعتبار تلك الأنشطة التي يمارسها هؤلاء الأفراد بهدف تحقيق رغباتهم.

فأداء الفرد يتركز على تحقيق منفعته الشخصية، ويقوم الفرد باختيار ذلك النشاط الذي يمارسه من بين مجموعة بدائل، وتكون عملية الاختيار مستندة بشكل أساسي على ما يتوقعه الفرد من منافع ذاتية تتحقق له مقابل قيامه بأداء أي عمل يؤديه.

6 ـ نظرية الإنجاز:

تقوم فكرة هذه النظرية على أساس أن أهم حافز يدفع الفرد ويؤثر في سلوكه هو حافز الإنجاز. ويكون هناك عادة مستويان للأداء، مستوى الطموح الذي يرغب الفرد بلوغه، ومستوى الأداء الذي يحققه فعلياً.

ويفهم الحافز هنا على أنه تلك العوامل والمؤثرات التي تجعل الفرد يسلك سلوكاً يحقق من خلاله مستوى الطموح الذي يرغب ببلوغه. والحافز يكون ذا أهمية كبيرة من وجهة نظر الفرد ـ كلما كان مستوى الطموح المطلوب يتضمن درجة عالية من الصعوبة، وعلى العكس كلما كان مستوى الطموح

---

(1) عادل جوده: «**الحوافز**»، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 17.

منخفضاً كان الحافز المطلوب ضعيفاً، فالأداء المطلوب تحقيقه في هذه الحالة لا يكون عالياً لذلك لا يستلزم وجود حافز لتحقيقه. ومن هذا يُفهم أن درجة إنجاز الفرد تعتمد على حجم المساحة الفاصلة بين الأداء الفعلي وبين المستوى المطلوب بلوغه ـ مستوى الطموح ـ وهذا ما يطلق عليه المختصون «مستوى الإنجاز». وأن مستوى الإنجاز يجب أن لا يكون مستحيلاً بالقدر الذي يصعب على الفرد تحقيقه مهما بذل من جهد، وإنما يجب أن يكون معقولاً بحيث يمكن الوصول إليه[1].

7 ـ نظرية هيرزبرج[2]:

إن هذه النظرية التي وضعها «فردريك هيرزبرج Frederick Herzberg» وزملاؤه كانت من أكثر نظريات الحوافز التي أثير حولها جدل عنيف خلال السنوات الأخيرة. أن نظرية هيرزبرج هذه تتفق مع ما انتهت إليه نظرية ماسلو Maslow ـ باعتبار تحقيق الذات أهم الحوافز ـ ومع نظرية ماك جريجور Mac Gregor ومع أسلوب القيادة الديمقراطية.

وقد خلص هيرزبرج وزملاؤه من خلال البحوث والدراسات التي قاموا بإجرائها، إلى أن العمل هو الحافز الرئيسي، إن لم يكن الحافز الوحيد بالنسبة للأفراد العاملين. وبذلك فالعمل يكون بمثابة محور ارتكاز لهذه النظرية. ولقد تركزت دراساتهم وأبحاثهم على العوامل التي تسبب الرضا والقناعة لدى الفرد، وقد بحثوا عدة عوامل قد تؤثر على الرضا مثل: العمل نفسه، عدد ساعات العمل، الظروف التي يؤدي ضمنها، الأجر الممنوح للفرد كتعويض عن جهد أثناء أدائه للعمل، الإشراف والرقابة، الأمن والاستقرار المتوفرين للفرد، ووضعه الوظيفي، وغيرها.

---

(1) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 156.

(2) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 254 ـ 257، مأخوذ عن:

Herzberg. F., Mausner, B. and Synderman, B.: «**The Motivation to Work**». New York. John Wiley & Sons. Inc, 1959.

وبعد هذه الدراسة انتهى هيرزبرج إلى أن هناك نوعين من العوامل التي تحقق رضا الفرد[1]:

أ ـ مجموعة العوامل السلبية التي تمنع عدم الرضا، ومن بينها الأجر، العلاقات الشخصية، الإشراف والرقابة، سياسة الإدارة، الظروف التي يؤدي ضمنها العمل، المركز الوظيفي، الأمن والسلامة والاستقرار الوظيفي. وهذه العوامل يعتبرها هيرزبرج سلبية لأنها لا تساعد على تحقيق الرضا لدى الفرد، ولكن غيابها أو النقص الحاصل في أي منها يمكن أن يولد شعوراً بعدم الرضا لدى العاملين، وهي سلبية لأنها مانعة ووقائية فهي تمنع انتشار عدم الرضا بين الأفراد العاملين.

ب ـ العوامل التي تعتبر بمثابة أدوات تحفيز للأفراد، وتؤدي إلى نمو روح الرضا لدى الأفراد العاملين، ومن بين هذه العوامل: العمل نفسه، الإنجاز، الاعتراف بقيمة الفرد، إمكانيات التقدم والترقية. وهذه العوامل جميعها ترتبط بشكل مباشر بالعمل ذاته وليس ارتباطاً بالظروف والأوضاع المحيطة به والمؤثرة عليه ـ سواء كانت ظروفاً إدارية، أو مادية، أو اجتماعية.

مما سبق يتضح بأن العوامل السلبية تعتبر بمثابة عوامل مساعدة للعوامل الإيجابية، وهي تكون بمثابة التمهيد الضروري لكي تتمكن العوامل الإيجابية من تحقيق ما هو متوقع منها من تحفيز. وبهذا فالنظرية هذه تقوم على أساس أن تحقيق رضا الفرد مرتبط بتحقيق مطلبين من مطالب الطبيعة الإنسانية:

الأول: حاجة الإنسان إلى تجنب المعاناة والألم.

الثاني: حاجة الإنسان إلى الترقي والتقدم.

والمطلب الأول تلبيه العوامل السلبية فهي تجعل الفرد في مأمن من

(1) مأخوذ عن:
Herberg. F.: «Work and the Nature of Man». Cleveland, The world Publishing Company.

المعاناة والألم وما يرافقها من شعور بعدم الرضا وما ينتج عنها من أمراض نفسية وقلق وتوتر. أما المطلب الثاني فتلبيه العوامل الإيجابية والتي من خلالها يحقق الفرد قدراً من ذاته. ويؤكد هيرزبرج إلى أن الإدارة يجب أن تعمل على تلبية هذين النوعين من الحاجات الإنسانية، فلا يكفي أن تعمل الإدارة على تحسين ظروف العمل ودفع أجور جيدة ووضع نظام للحوافز المادية وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، بل يجب أن يرافق ذلك تلبية للاحتياجات المتعلقة بالعمل ذاته والمتمثلة بالعوامل الإيجابية المذكورة أعلاه، وإلا فأن جهودها ستكون عاجزة عن تحقيق قدر مناسب من التحفيز في العاملين وعن خلق شعور بالرضا لديهم.

6 ـ 4 ـ أنواع الحوافز:

هناك عدة تقسيمات للحوافز، وكل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز. وسنتناول ثلاثة تقسيمات كل واحد منها يتناول الحوافز من جانب معين ووفق أساس محدد للتقسيم، وهذه الأسس والتقسيمات هي كما يلي:

6 ـ 4 ـ 1 ـ حسب الهدف من الحافز:

بموجب هذا التقسيم فأن الحوافز تقسم إلى نوعين، هما:

1 ـ الحوافز الإيجابية:

وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حال تحسن معدلات أدائه أو في حال انتظام دوامه. . . الخ.

2 ـ الحوافز السلبية:

وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من

خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حالياً، مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام أو في حالة عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة، أو التهديد بالفصل من العمل أو تنزيل الفرد إلى درجة وظيفية أدنى. . . الخ. تدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تطبقها منظمات الأعمال بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين فيها. وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي بعض الأفراد العاملين في التقصير وتأثر وتائر ومستويات أداء العاملين الجيدين سلبياً عندما يشعرون بأن اندفاعهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة وغير الكفوءة.

6 ـ 4 ـ 2 ـ حسب نوع الحافز ذاته:

وفق هذا الأساس فإن الحوافز تقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية، والحوافز المادية هي تلك الحوافز التي تتركز على إشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان كالحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والملبس وغيرها، وتشمل مجموعة كبيرة من الحوافز وفي مقدمتها الأجر والمكافئات المالية والضمان والاستقرار في العمل وغيرها. أما الحوافز غير المادية فهي التي تشبع الحاجات الاجتماعية والذاتية، مثل الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة والحاجة إلى التقدير والثناء والحاجة إلى الشعور بالرضا والاعتزاز بالنفس والفخر بها وغير ذلك من الحاجات.

وسنتناول هذا التقسيم بقدر من التفصيل لكونه سيغطي كذلك التقسيم السابق، فالحوافز إذا كانت إيجابية أو سلبية فأنها ستظل محصورة ضمن إطار الحوافز المادية أو غير المادية.

6 ـ 4 ـ 2 ـ 1 ـ الحوافز المادية:

كما أسلفنا فأن الحوافز المادية تهتم بشكل أساسي بإشباع الحاجات

الفسيولوجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا، باعتبار أنها تقع في أدنى سلم تدرج الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان. فهي إذن تتركز على إشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل والملبس والمسكن، إضافة إلى الحاجات المرتبطة بالأمن والاستقرار الوظيفي، والحاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظرف العمل وغيرها، لذلك فالحوافز المادية تضم مجموعة كبيرة من الحوافز أبرزها ما يلي:

1 ـ الحافز المالي:

يحتل المال موقع الصدارة بين الحوافز المختلفة، فهو حافز ذو تأثيرات متعددة على سلوك الفرد. فهو يمكن أن يعني أشياء كثيرة للفرد، فبالنسبة لبعض الأفراد يعتبر المصدر الوحيد للعيش، وبالتالي هو الأساس الذي يستند عليه هؤلاء الأفراد لإشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية ـ الطعام، السكن، الملبس. . . الخ ـ وكذلك لإشباع حاجاتهم للأمن والاستقرار والطمأنينة على المستقبل. وقد يكون الحافز المالي سبباً وراء تغيير الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أو لتغيير المدينة والانتقال إلى مدينة أخرى طلباً للعمل ذي الأجر المرتفع وقد يتطلب الأمر أحياناً الهجرة إلى بلد آخر تبعاً للتفاوت في الأجور المدفوعة لنفس الأعمال. لذلك يجدر بإدارة المنظمة أن تضع هذا الجانب في الاعتبار وأن تعمل على وضع نظام أجور عادل يضمن أجور متساوية ـ أو على أقل تقدير متقاربة ـ للأعمال المتكافئة، لكي تمنع انتقال الأيدي العاملة الكفوءة منها إلى منظمات أخرى تدفع أجوراً أفضل.

وعندما نتحدث عنا عن الحافز المالي فإننا نعني كل ما يتضمنه من أنواع مختلفة لحالات استلام الفرد للأموال من منظمته والمتمثلة في: الأجر، المكافئات المالية التشجيعية، العمولة، العلاوات الدورية السنوية والعلاوات التحفيزية، المشاركة في أرباح المنظمة وغيرها. ولكن بلا شك يبقى الأجر هو أبرز هذه الأنواع المختلفة لاستلام الفرد للنقد.

وبصدد أهمية الأجر كحافز بالنسبة للفرد فأن «إدوارد لولر Edward Lawier» يشير إلى أنه حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، كما أنه يشبع أيضاً الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المتميزة والاحترام[1].

وتختلف الآراء حول درجة أهمية الحافز المالي بشكل عام للفرد، فالنظرية الكلاسيكية التي تنظر للفرد وكأنه آله وتهمل الجانب الإنساني فيه تُبرز أهمية الحافز المالي ـ الأجر ـ وتعتقد بأن الفرد يسعى إلى تحقيق أعلى أجر ممكن، وبالتالي فإنها تعتقد بأن الأجر هو العامل الحاسم لزيادة إنتاجية الفرد. في حين يتضاءل دور الحافز المالي بالنسبة لمؤيدي النظرية السلوكية، حيث يشيرون إلى أن الفرد يعطي أهمية للجوانب الاجتماعية والنفسية أكثر مما يعطي أهمية للأجر وللمردود المالي من عمله، وخاصة بعد أن يكون قد أشبع الحدود الدنيا في الحاجات الفسيولوجية فإنه يسعى إلى إشباع حاجات أخرى غير مادية. ومما لا شك فيه أن الأجر يمثل حافزاً مهماً، إلا أنه ليس الحافز الوحيد للتأثير في سوك الأفراد العاملين. لذلك على إدارة الأفراد في منظمة الأعمال الحديثة أن تبذل جهوداً معمقة في مجال دراسة الحاجات والدوافع الحقيقية التي تحكم سلوك الأفراد لكي تتمكن من صياغة نظام الأجور الأكثر تناسباً مع طبيعة العاملين ومع أنماط سلوكهم. وتبقى الأهمية النسبية للأجر مرتبطة بجملة عوامل من بينها الحالة المالية للفرد، وطبيعة تكوينه النفسي والاقتصادي والاجتماعي، والحالة الاقتصادية العامة للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وأهمية المال في التأثير على سلوك الأفراد وغيرها من العوامل.

واستناداً لكل ما سبق، فإن درجة تأثير الحوافز المالية على الأفراد تكون متفاوتة من فرد لآخر، وبهذا الخصوص يشير «دافيد ماكليلاند David

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: مصدر سابق، ص 217، مأخوذ عن:
Lawler. E.: «**How Much Money de Executives Want**». Trans-Sction. January-February, 1967, p.24.

Mecleland» إلى أن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة لتحقيق الذات منخفضة نسبياً هؤلاء هم الذين يستلزمون وجود حوافز مرتبطة بالأجر لكي يعملوا بجهد أكبر[1].

ومما تجدر الإشارة له، أنه يجب أن لا تتوقع إدارة المنظمة حصول زيادة في الإنتاج كلما قامت بإعطاء حوافز مالية أكبر للعاملين، ولكن هذا لا يمنع من أن تكون لهذه الحوافز أثر واضح على معدلات الأداء، خاصة عندما تكون هناك علاقة ارتباط واضحة ومحددة بين الحافز المالي الممنوح للفرد والإنتاج الذي يقدمه الفرد لمنظمته.

ومع أن المال الذي يحصل عليه الفرد من خلال الأشكال المختلفة للحوافز المالية يمكن أن يستخدم لتلبية عدد كبير من الحاجات الإنسانية، إلا أنه تبقى دائماً حاجات أخرى يتطلب إشباعها وجود حوافز غير الحوافز المالية، والمشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في هذا المجال هي: أي نوع من الحوافز يستخدم في أي ظرف وفي أي حالة؟ ولمواجهة هذه المشكلة فإن الأمر يتطلب بالضرورة وضع نظام للحوافز مبني على معلومات كاملة عن طبيعة الأفراد العاملين وظروف الإنتاج والعمل، وعلى ضوء هذه المعلومات يتم تحديد الأهمية الحقيقية لكل حافز[2].

إن عملية استخدام المال كحافز يجب أن تتم وفق ضوابط دقيقة، لأنه ما لم تكن الحوافز المالية ممنوحة لمن يستحقها، فإنها يمكن أن تولد ردود فعل سلبية لدى الأفراد الآخرين الذين لم تشملهم هذه الحوافز ـ على الرغم من شعورهم باستحقاقهم لها ـ، وردود الفعل هذه ترتبط بما يعنيه المال من قوة

(1) نفس المصدر السابق، مأخوذ عن:
Meclelland, D.C.: «**Achievement Motivation can be Developed**». Harvard Business Review. November- December, 1965, p.7.

(2) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 246.

وسلطة وقدرة على إشباع الحاجات التي يرغب الفرد إشباعها، أي أن هذه القدرة التي يمتلكها المال تكون سبباً مضافاً لردود الفعل هذه ولزيادة حدتها.

2 ـ الضمانات والاستقرار في العمل:

يشكل الضمان والاستقرار في العمل أحد الاحتياجات المهمة بالنسبة للفرد، فهو يتطلع إلى تحقيق هذا الاستقرار والضمان من خلال منظمته التي يعمل فيها. والاستقرار في حياة الفرد يؤثر بشكل واضح على حالته النفسية ويساهم في إشباع احتياجاته الأساسية. وتختلف درجة أهمية الضمان والاستقرار من فرد لآخر حسب طبيعة التكوين النفسي للفرد وظروفه العامة والخاصة، ويمكن للإدارة استخدام هذا الجانب كحافز لزيادة كفاءة الأفراد العاملين في تحقيق الأهداف المرسومة. فمن خلال ضمان المنظمة حالة الاستقرار في العمل للفرد فأنها ذاتها ستجعله أكثر استقراراً وأقل خوفاً على مستقبله ومستقبل عمله معها، مما يوفر له فرص الاندفاع بكل حماس للعمل لبلوغ الأهداف بأسرع وقت وبأقل التكاليف. ويجب أن تنتبه الإدارة إلى عدم إفساح المجال للإفراد في تقديم مثل هذه الضمانات لأن ذلك قد يؤدي إلى حصول حالة تسيب وعدم تحقيق معدلات الأداء المطلوبة بسبب الشعور بوجود ضمانات كافية[1].

وتحتل قضية استقرار وضمان استمرار التوظيف أهمية خاصة بالنسبة للعاملين في شركات الأعمال في الدول الرأسمالية، بسبب حالة التعسف في الطرد والاستغناء وعدم خضوع هذه الإجراءات إلى ضوابط موضوعية وعادلة، ولذلك يلاحظ احتدام الصراع بين الأفراد العاملين ـ ممثلين باتحاداتهم ونقاباتهم ـ وإدارات المصانع والشركات الرأسمالية بسبب هذه المشكلة.

إن الفرد عندما يلمس بأن المنظمة والمجتمع قد عملا على تهيئة فرصة العمل المناسبة له، فإن ذلك سيترك في نفسه أثراً إيجابياً كبيراً، ويدفعه هذا إلى

(1) نفس المصدر السابق، ص 247.

العمل على رد الجميل عن طريق زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال بذل جهود مكثفة بهذا الخصوص. ومما لا شك فيه أن توفير الضمانات للفرد بعدم الاستغناء عن خدماته ـ إلا إذا كانت هناك أسباب موضوعية تفرض مثل هذا القرار ـ يولد لديه شعوراً بالأمان والاستقرار ويحسن من روحه المعنوية مما يساهم في رفع كفاءته الإنتاجية[1].

ولكي تكون عملية استخدام هذا الحافز فعالة وذات فائدة حقيقية، فأنه لا بد أن تقوم الإدارة بالربط بين استقرار الفرد في العمل وزيادة الإنتاج الذي يقدمه وتحسين نوعيته. فيكون الاستقرار في العمل إذن بمثابة حق من حقوق الأفراد الكفوئين والمبدعين والذين يوظفون كل ما لديهم من خبرات وقدرات لخدمة تحقيق أهداف المنظمة، أما بالنسبة للأفراد الكسولين والمتهاونين وغير الكفوئين في الأداء فليس لهم الحق بالمطالبة بهذا الحافز. لذلك يجب أن لا يمنح هذا الحافز لجميع الأفراد بدون استثناء لأن ذلك يؤدي إلى التأثير السلبي على معنويات العاملين وبالتالي على معدلات الأداء التي يحققها العاملون ذاتهم[2].

3 ـ بيئة العمل وساعاته:

تتضمن الظروف المناخية أو البيئة التي يتم فيها العمل كافة الأدوات المستخدمة في أداء العمل ودرجة حداثة هذه الأدوات، ودرجة أمنها وسلامتها، وكذلك عملية توفير أسباب الأمن الصناعي والسلامة المهنية، وتهيئة الإضاءة المناسبة للعمل ونظافته وتهوية مكان العمل، وخلوه من الأبخرة والأتربة والروائح الكيمياوية. كل هذه الظروف تؤثر بشكل واضح على درجة رضا الفرد وعلى درجة كفائته في الأداء، لذلك فإن وجودها وتوفيرها للفرد يشكل حافزاً مهماً وقوياً باتجاه تحسين مستوى الأداء كماً ونوعاً[3].

(1) رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون، مصدر سابق، ص 227.
(2) د. علي السلمي، مصدر سابق، ص 227.
(3) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 247، مأخوذ عن:

كما أن عدد ساعات العمل التي يقضيها الفرد في عمله تلعب دوراً واضحاً في التأثير على درجة ارتياحه أو تذمره وتثاقله من العمل، فيجب أن يراعى عند تحديد عدد ساعات العمل جانب عدم جعلها طويلة بحيث تصبح مملة ومجهدة للعاملين. فقد تكون إنتاجية الفرد بعدد معين مناسب من الساعات أكثر من إنتاجيته على مدى عدد ساعات أكثر بسبب تذمره من طول فترة دوامه في المنظمة وانخفاض رغبته في العمل الدؤوب المنتج.

4 ـ الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين:

تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية، وتوفر لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما يجعل الفرد يوظف كل قواه الفكرية والجسدية لخدمة المنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة. أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة، ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها يحتاج إلى من يرعاه اجتماعياً وصحياً، والإدارة إذا ما قامت بذلك فأنها ستترك أثراً واضحاً في نفس الفرد وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية، ويكون بذلك مستعداً لأداء عمله بكفاءة وفاعلية، كما أن هذه الخدمات ستترك أثراً طيباً في نفسه، فتكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير بمثل هذه الرعاية وأن ما قدمته المنظمة له من خدمات انعكس إيجابياً على أدائه وسلوكه العام في المنظمة(1).

6 ـ 4 ـ 2 ـ 2 ـ الحوافز غير المادية:

إضافة إلى الحوافز المادية التي سبق الحديث عنها والمرتبطة مباشرة

= Patrick, G.F.: «Organization Climate and the Cretive individual». Public Personnel Review. Vol. 31, No.1 (January 1970).

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: مصدر سابق، ص 228.

بإشباع الجوانب الخاصة بالحاجات الأساسية الدنيا الفسيولوجية، وكذلك تهتم بإشباع الحاجة إلى الأمن والاستقرار وضمان استمرار العمل وغيرها من الحاجات الدنيا. إضافة إلى هذه الحوافز فإن هناك حوافز أخرى غير مادية تتعلق بإشباع الحاجات النفسية والذاتية ـ الحاجات العليا ضمن سلم تدرج الحاجات ـ فالإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع أنواع أخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور بالاعتزاز بالعمل وبالشعور بالتقدم والرقي والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد. وفيما يلي سنتناول عدداً من هذه الحوافز:

1 ـ الشعور بالاعتزاز بالعمل:

يفضل عدد كبير من الأفراد أداء عمل بناء ذي أهمية وذي قيمة بحيث أنه يكون جدير بإثارة اهتمامهم، مما يجعلهم يقبلون عليه ويحبونه لذاته دون مراعاة قدر عالي من الأهمية للمكافأة المادية التي يحصلون عليها من جراء أدائهم له. وهذا الحافز كان واضحاً في نظام الحِرف، حيث يمثل كلاً من الاتقان والإبداع والابتكار المصدر الذي يستمد منه الفرد الرضا والشعور بالاعتزاز والفخر بالعمل. ومع ظهور الصناعات الحديثة فقد أخذ الاعتزاز بالمهنة يتضاءل، ولكن بالمقابل فإن التطور الصناعي الحديث فتح آفاقاً جديدة لظهور أعمال جديدة تستلزم درجة عالية من المهارة والخبرة والتخصص لغرض ضمان التمكن من أدائها بنجاح، وهذا أدى إلى زيادة الطلب على الأفراد ذوي المهارات والقدرات الفنية العالية، لذلك فإن تميز أفراد محددين من ذوي المهارات العالية لأداء هذه الأعمال يخلق لديهم قدراً من التحفيز لاتقان هذه الأعمال والتميز على الأفراد الآخرين(1).

---

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف»، مصدر سابق، ص 404.

2 ـ إتاحة فرص للترقية والتقدم:

إن عملية ترقية الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى في موقع وظيفي أعلى تمثل أحد الحوافز المهمة التي تعتمدها إدارات المنظمات الحديثة للدفع بأفرادها باتجاه تطوير أدائهم وتحسينه للحصول على فرص ترقية مناسب. ويعتبر هذا الحافز من الحوافز غير المادية الأساسية لإشباع الحاجات العليا لدى الفرد، كالحاجة إلى التقدير والاحترام والحصول على مكانة وظيفية واجتماعية مرموقة وتحقيق الذات. لذلك ولكي تضمن الإدارة تحفيز أفرادها لبذل جهود مضاعفة أثناء أدائهم لأعمالهم، فأنها يجب أن تضع نظاماً كفؤاً وعادلاً للترقية، لكي تتوفر للأفراد العاملين فرص الترقية من خلال إثبات الجدارة والكفاءة في أداء الأعمال المكلفين بها.

ومع أن هذا الحافز يصنف ضمن الحوافز غير المادية إلا أنه لا يخلو من الجانب المادي، فالترقية تكون مقترنة بعائد مادي ونقدي يتمثل في الزيادة في الأجر الذي سيحصل عليه الفرد بعد ترقيته. وفي كل الأحوال فأن الحافز يدفع بالأفراد العاملين على بذل جهود مضاعفة لإثبات الجدارة والحصول على فرص الترقية المتاحة في منظمتهم لأنهم عادة يواجهون حالة منافسة مع الأفراد الخارجين الذين يمكن أن يرشحوا لاحتلال المناصب الشاغرة، وكما سبق الإشارة عند الحديث عن الترقية وعن مصادر الاختيار والتعيين، فأن المنظمة عندما يكون هناك منصب شاغر فيها فأنها ستفكر بسد هذا الشاغر من داخلها، فيتجه التفكير بترقية أحد العاملين الداخلين، وفي حالة عدم وجود شخص تنطبق عليه مواصفات العمل الشاغر ـ والمحددة ضمن تحليل ذلك العمل ـ فأنها ستفكر بالبحث عن شخص من خارجها. ومما لا شك فيه فإن توجه الإدارة إلى إتاحة فرص الترقية أمام منتسبيها سيولد لديهم ـ إضافة إلى حافز بذل الجهد لتأكيد الجدارة والاستحقاق ـ شعوراً بالولاء للمنظمة وبأنهم موضع تقدير واحترام الإدارة لهم ولقدراتهم وإمكاناتهم، كما أنه سيؤدي إلى رفع درجة شعورهم بالثقة والانتماء للمنظمة.

ولأجل أن تحقق الترقية دورها كحافز مهم فأنها يجب أن تكون مستندة إلى برنامج لتحليل العمل والذي يضمن تحديد مسؤوليات وواجبات وظروف أداء ومخاطر كل عمل، وأن تكون عملية الترقية المستندة كذلك إلى أسس موضوعية عادلة بعيدة عن القرارات غير الموضوعية المسندة إلى المصلحة الشخصية أو العلاقات الخاصة التي تراعي فقط مصالح المستفيدين من الترقية وتهمل مصالح المنظمة. وبشكل عام فإن الترقية تتم وفق أسلوبين: إحداهما هو الترقية بالاختيار على أساس الجدارة والأهلية والاستحقاق والثاني الترقية على أساس الأقدمية، ولكل من هذين الأسلوبين إيجابياته وسلبياته ومن غير السهل أن توازن إدارة المنظمة بين هذين الأسلوبين لكي تضمن تحقيق أقصى استفادة من إيجابيات كل منهما وتتجنب بأقصى قدر ممكن سلبياتهما[1]. ومهما يكن الأسلوب الذي تعتمده فأنها يجب أن تراعي بعض العوامل الداخلية والخارجية من بينها تنوع المهارات المتاحة داخل المنظمة، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة، مدى توفر المهارات المطلوبة للترقية داخل المنظمة من عدمها، درجة المرونة المتوفرة في تركيبة القوى العاملة، درجة شدة المنافسة في سوق العمل وغيرها من العوامل الأخرى.

والشيء المهم الذي يجب التأكيد عليه هنا، هو أن الترقية تعتبر من الحوافز المرغوبة والمفضلة من قبل الأفراد العاملين لأنها ترتبط بين كفاءة الأداء ومقدار الجهد المبذول من قبلهم وبين إتاحة فرص للتطور والتقدم والترقية وتحقيق عوائد ذاتية ونفسية واجتماعية مهمة للفرد كما أنها تحقق إضافة بالأجر الذي يحصل عليه الفرد، مع أنها ربما تكون ذات أهمية بالغة لعدد كبير من الأفراد ـ خاصة أولئك الذين تمثل الحاجات العليا وإشباعها أهمية بالغة في التأثير على سلوكهم ـ.

---

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 250.

3 ـ التقدير والثناء للأداء الكفوء:

بالرغم من أن الهدف الرئيسي لكثير من الأفراد هو الحصول على الأجر مقابل قيامهم بأداء الأعمال التي يكلفون بها، إلا أن هذا لا يمنع من استهدافهم تحقيق مكانة متميزة بين زملائهم. وتعتبر عملية تقدير الأداء للفرد والثناء عليه أمام الآخرين أحد المحفزات غير المادية المهمة التي يمكن أن تعتمدها الإدارة لاستنهاض همم العاملين، فمما لا شك فيه أن الإنسان يرغب في أن يوجه له الإطراء والمديح والثناء على ما يؤديه من عمل فهذا سيولد لديه شعوراً بالارتياح ويشبع عنده الحاجة إلى تحقيق الذات.

والشائع في الحياة العملية هو أن إدارة المنظمة والرؤساء المباشرين يوجهون اللوم إلى مرؤوسيهم أكثر مما يوجهون لهم الثناء والمديح، وذلك لأنهم يتوقعون الأداء الجيد من العاملين ولا يعلقون عليه أو يمتدحونه، في حين عندما يكون هناك تقصير من الأفراد العاملين فإنهم يسرعون إلى إبراز نقاط الضعف هذه ويوجهون لهم اللوم. وتشير نتائج بعض الدراسات التجريبية على بعض طلبة المدارس العليا إلى أن الثناء العلني يعتبر أفضل وسيلة لخلق الدافع لدى الفرد على بذل جهد كبير وتحقيق نتائج أفضل، وبالمقابل فإن توجيه اللوم من الحوافز السلبية والتي تفشل في تحقيق أي تحسين في النتائج. وينبغي التأكيد على أن اللوم والنقد يجب أن يكون مبنياً على حقائق وإلاّ أدى إلى خلق اتجاهات عدائية، خاصة عندما يكون علنياً أمام الآخرين. كما أن الثناء والتقدير يجب أن يكون مستنداً إلى أداء فعلي متميز وكحد أدنى يوجه إلى أولئك الذين يكون مستوى أدائهم فوق المتوسط كحد أدنى(1).

إن نجاح الإدارة في استخدام هذا الحافز في تحقيق قدر من الاستنهاض لجهود العاملين وتسخيرها لخدمة تحقيق أهداف المنظمة، مرتبط بشكل كبير بمدى قدرتها على أن تكون عادلة وموضوعية في تقديم الثناء والمديح للعمل

---

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 316.

الكفوء فعلياً والمتميز بشكل واضح، بحيث لا تكثر من المديح لكل مستويات الأداء، مما يفقد هذا الحافز قيمته وأهميته بالنسبة للعاملين ويقتل عندهم الرغبة في التميز، باعتبار أن كل مستويات الأداء مهما تفاوتت فأنها ستكون محل إطراء وارتياح ومديح من قبل الإدارة.

4 ـ تفويض الصلاحيات والمسؤوليات:

يسعى الأفراد العاملون إلى أن يكسبوا ثقة رؤسائهم في العمل، وعملية تفويض الرئيس لجزء من صلاحياته ومسؤولياته لبعض مرؤوسيه إنما تعبر عن ثقته بقدراتهم وإمكاناتهم في استخدام هذه الصلاحيات لما هو في خدمة تحقيق أهداف المنظمة. وعملية التفويض هذه ومما تتركه من انطباع إيجابي في نفس المرؤوسين تشكل حافزاً مهماً من شأنه أن ينعكس على مستويات أداء الأفراد المخولين هذه الصلاحيات. وبالتأكيد فإن عملية التفويض هذه يجب أن تكون مبنية على أسس سليمة، فيجب أن تصاحبها دراسة كافية لظروف العمل ولمدى إمكانية التفويض وللقدرات الحقيقية التي يتمتع بها الأفراد الذين ستفوض لهم الصلاحيات، لكي تتأكد الإدارة من حسن استخدامهم لهذه الصلاحيات وعدم إساءتهم التصرف بها(1).

إن بعض المدراء يتشدد في تفويض الصلاحيات ويتجه في أسلوب إدارته لمنظمته إلى اعتماد مبدأ مركزية الصلاحيات لقناعته بجدوى هذا الأسلوب لمنظمته ـ أو لأي أسباب أخرى ـ وفي مثل هذه الحالة فأن الأفراد المتميزين والكفوئين تتولد لديهم حالات من الشعور بعدم الرضا وعدم الارتياح، لعدم تخويلهم أية صلاحيات تسهل عليهم عملية تنفيذ الأنشطة التي تتضمنها وظائفهم، مما يضطرهم إلى الرجوع إلى رؤوسائهم في الأمور التنفيذية البسيطة لعدم امتلاكهم لصلاحيات التصرف المناسب، وهذا بلا شك ينعكس على كفاءة أدائهم وعلى درجة تحفزهم لتقديم كل ما لديهم من خبرات وقدرات لخدمة

---

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 249.

المنظمة، فهم سيشعرون بعدم وجود ثقة بقدراتهم ـ من جانب الإدارة ـ وهذا بدوره سيحد من اندفاعهم إلى العمل المبدع، ويتجهون إلى تنفيذ الأعمال النمطية المتكررة والخالية من التطوير والإبداع.

ولأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين، وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها، وأن تحاول قدر الإمكان تفوضيهم الصلاحيات التي تعتقد بأنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم، كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها لما هو في صالح المنظمة. أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لديهم شعوراً بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة، كما أن الإدارة يجب أن تلعب دوراً فعالاً في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها ـ خاصة إذا كانت هي آراء ومقترحات جيدة فعلياً ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل ـ فمثل هذا الشعور يولد شعوراً بالرضا والأهمية والتقدير العالي وهذا بأجمعه يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ما عنده من خبرة وجهد ومقدرة لمصلحة المنظمة ولرفع معدلات الأداء فيها.

5 ـ المركز الأدبي:

إن الأعمال المختلفة تتفاوت من حيث ما تُضفيه على القائمين بها من مركز أدبي، ويعتبر مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد إلى حد ما أحد مؤشرات المركز الأدبي والاجتماعي للعمل الذي يقوم به، إضافة إلى الظروف البيئية التي يؤدى ضمنها العمل تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إنتاجية الفرد نتيجة لمدى رضا الفرد عن هذه الظروف. ومن خلال إحدى الدراسات التي أجريت حول «الآلية Automation» في عدد من المصانع، اتضح أن من بين المزايا التي تحققها الآلية المستخدمة في المصنع توجد مزايا نفسية، حيث يتولد شعور بالفخر والزهو والاعتداد بالعمل لدى الأفراد العاملين عندما يكون عملهم

في مصنع يستخدم آخر المبتكرات الصناعية الحديثة(1).

من جانب آخر، فإن الأفراد العاملين يفضلون العمل في منظمات تتمتع بسمعة طيبة في المجتمع وتساهم في تقديم خدمات ضرورية للمجتمع، أما إذا تكونت فكرة غير طيبة لدى المجتمع عن هذه المنظمة فأن الفرد يشعر بعدم الرضا جراء استمراره في العمل ضمن هذه المنظمة. ولذلك فإن السمعة الطيبة للمنظمة وموقعها في المجتمع ومكانتها المرموقة بين المنظمات الأخرى كلها تمثل محفزات للأفراد للعمل فيها وتفضيلها على المنظمات الأخرى.

6 ـ المنافسة:

المنافسة تكون مرغوبة من عدد كبير من الأفراد عندما تكون سبباً لتحقيق عائد معين لهم، وبشكل خاص عندما يكون العائد متمثلاً بمكافآت مالية أو زيادة في الأجور التي يحصلون عليها من إدارة المنظمة. وإذا كان من غير الممكن دفع مكافآت مالية أو محفزات مادية ملموسة فأنه يجب أن تبنى المنافسة على أسس أخرى بحيث تشمل محفزات أخرى لإشباع حاجات تحقيق الذات. وإذا كانت المنافسة مشتملة على جوانب مادية أو نفسية اجتماعية فإنها تشكل حافزاً مهماً لدفع الأفراد على تقديم أقصى ما لديهم من طاقات لتحقيق الفوز والكسب والتفوق. وبما أن المنافسة ستؤدي إلى فوز طرف وفشل طرف فإنها ستؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية للفائز وتترك آثاراً سلبية في نفس الخاسر. لذلك فهي سلاح ذو حدين، ولهذا فإن على الإدارة أن تراعي هذه الناحية وأن تقلل من الآثار السلبية الناتجة عن المنافسة بحيث لا تجعلها تؤثر على العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في المنظمة ولا على روح الفريق الواحد بينهم.

إن أفضل مجالات يمكن فيها استخدام المنافسة كحافز هي بين رجال

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: **مدخل الأهداف**»، مصدر سابق، ص 407، مأخوذ عن:
Bright, J.R.: **«Automation and Management»**. (Division of Research. Graduate School of Business Administration, Boston, Harvard University, 1958, pp. 83-86.

البيع بهدف زيادة المبيعات إلى أقصى حد ممكن وبين العاملين في خطوط الإنتاج وفي مجالات أخرى. وقد تواجه عملية استخدام المنافسة كحافز معارضة النقابات والاتحادات العمالية لاعتقادهم بأن المنافسة تمثل خدعة لاستغلال طاقاتهم بشكل غير صحيح وأنها تمثل سبباً لجرح كرامة العاملين الذين يقل إنتاجهم عن أقرانهم، وتكون سبباً في خوفهم على وظائفهم إذ يخشون استغناء الإدارة عنهم. لذلك يجب أن تكون الإدارة ذكية في إجراء هذه المنافسات وتنظيمها بطريقة تلقائية بحيث لا تواجه أية معارضة(1).

7 ـ تحديد المسؤولية بدقة:

إن التنظيم الدقيق للأعمال في المنظمة يجب أن يضمن تحديد مسؤوليات كل فرد أو كل مجموعة أفراد بدقة، ولأجل ذلك تحدد أهداف ومعايير يسعى الأفراد إلى بلوغها. وهذه الأهداف يجدر أن تكون موضوعية وواقعية بحيث يتحفز الأفراد العاملون على تحقيقها وإثبات كفاءتهم وقدرتهم على ذلك للحصول على تقييم إيجابي من رؤوسائهم. ومن الضروري أن تكون هناك سجلات يثبت فيها أداء كل فرد خلال كل يوم أو كل فترة زمنية معينة، وهذا يساهم في تحفيز الأفراد على تحسين أدائهم وزيادة الإنتاج وإن مثل هذا الأسلوب سيؤدي إلى تنمية الشعور بالمسؤولية لدى المشرفين(2).

كما أن تحديد المسؤولية يجب أن يكون دقيقاً وواضحاً وبشكل لا يسمح بحصول تداخل في المسؤوليات بحيث يصعب تحديد الفرد المسؤول عن أي تقصير قد يحصل في أداء الأعمال. وهذا التحديد الدقيق والواضح يجعل الفرد الكفوء أكثر تحفزاً على تحسين وزيادة الأداء لأنه يعرف مسبقاً بأنه ليس هناك احتمال بأن يُنسب جهده الإيجابي إلى غيره، وأن ما يقدمه من جهد سيحسب لصالحه بدقة وأن تقصير وعدم كفاءة الآخرين لا يؤثر على محصلة أدائه. ففي

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 317.

(2) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، مصدر سابق، ص 405.

كثير من الحالات يضيع الجهد لبعض الأفراد بسبب ضعف أداء أفراد آخرين ضمن نفس المجموعة بحيث تغطي كفاءة المبدعين على تقصير المهملين مما يؤدي إلى ضياع إبداع وجهد العاملين الكفوئين والمتميزين، وبالتالي لا يحصلون على أية محفزات أو مكافئات حتى ولو معنوية.

8 ـ معرفة نتائج الأداء:

إن معرفة الفرد لنتائج العمل الذي يؤديه بشكل مستمر ومتابعة لمراحل التطور والتقدم التي يحققها أداؤه يولّد لديه شعوراً ورغبة في زيادة الجهد للتفوق على الإنتاج الذي حققه في المراحل السابقة، وبذلك فإن هذه المعرفة لنتائج أداء الفرد تشكل بالنسبة له حافزاً مهماً لزيادة الإنتاج وتحسينه. من جانب آخر، فإن معرفة الفرد للنتائج الإيجابية لعمله ونجاحه فيه وحصوله على مراحل تقدم جيدة في إنجاز ما هو مطلوب منهم يخلق لدى الفرد الشعور بالطمأنينة والأمن والاستقرار في وظيفته، وهذا بحد ذاته حافز جيد للفرد لزيادة الإنتاج كماً ونوعاً.

إن أهمية هذا الحافز تتجسد بشكل واضح وكبير بالنسبة للأفراد العاملين المعينين حديثاً في المنظمة، لأنهم يكونون بأمس الحاجة لمعرفة نتائج أدائهم لغرض خلق شعور بالاطمئنان والرضا لديهم مما يدفعهم لتحسين وتطوير أدائهم. إلا أن فاعلية هذا الحافز في زيادة المجهود تكون أقل وضوحاً عندما يكسب الفرد المهارة اللازمة بدرجة عالية في مجال عمله، فإنه في هذه الحالة يكون من الصعب أن يحصل على تقدم ملموس بعد وصوله لهذه الدرجة من المهارة، فزيادة الجهد مثلاً لا يتوقع منها خفض حوادث العمل، أو تحسين نوع العمل أو زيادة الإنتاج، لأنه يكون قد وصل إلى درجة مثلى في هذه النواحي(1).

6 ـ 4 ـ 3 ـ حسب عدد المشمولين بالحافز:

الحوافز قد تشمل فرداً واحداً أو قد تشمل مجموعة أفراد، وبموجب هذا

(1) د. عبد الرحمن عبد النور عمر: مصدر سابق، ص 320.

التقسيم فإن الحوافز تصنف إلى نوعين: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وسنتناول ضمن هذا التقسيم الحوافز المادية الفردية والجماعية، أما الحوافز غير المادية فلا داعي لإعادة الحديث عنها لأنها ـ ووفق ما تم ذكره في التصنيف السابق ـ قد تأخذ شكل الحافز غير المادي الفردي أو الحافز غير المادي الجماعي، أي حسب عدد الأفراد المشمولين بالحافز.

6 ـ 4 ـ 3 ـ 1 ـ الحوافز المادية الفردية:

يسعى الفرد إلى تحقيق زيادة في الدخل الذي يحصل عليه من عمله في المنظمة، ولذلك فإن إدارات منظمات الأعمال تضع نظم متنوعة لتحفيز أفرادها لتقديم أقصى ما لديهم من طاقة لزيادة الإنتاجية. وتتركز هذه الحوافز على الطريقة التي يتم بموجبها تحديد مقدار الأجر الذي يستحقه الفرد مقابل عمله وجهده. وبشكل عام فأن هناك طريقتين أساسيتين لاحتساب الأجور للعاملين، سنتناولهما بقدر من الإيجاز:

أ ـ طريقة دفع الأجور على أساس الزمن:

هذه الطريقة من أقدم طرق احتساب الأجر للعاملين وبموجبها يتم احتساب الأجر على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها العامل في العمل، بضرب عدد الساعات التي قضاها الفرد في العمل في أجر الساعة الواحدة، وذلك وفق المعادلة التالية[1]:

الأجر = عدد ساعات العمل الفعلية × أجر الساعة الواحدة

وبموجب هذه الطريقة لا تراعى كمية الإنتاج التي يحققها الفرد خلال قيامه بعمله ولا نوعية الإنتاج، وإنما فقط تعطي أهمية للزمن المستغرق في أداء العمل. وهذه الطريقة تكون مفيدة للعاملين وتوفر لهم الطمأنينة والاستقرار وضمان الحصول على أجر ثابت حتى في حالة مواجهة المنظمة لبعض المشاكل التي تعيق العمليات الإنتاجية مثل عدم توافر المواد الأولية بشكل منتظم أو أن

(1) Zollitsch & Langsner. Op. Cit., p.533.

المكائن المستخدمة قديمة بحيث أن قدرتها الإنتاجية منخفضة ولا تفسح مجالاً للعاملين الكفوئين على تحقيق معدلات إنتاج عالية[1].

إن ثبات الأجر وتساويه بالنسبة لجميع الأفراد يؤدي إلى انعدام الفرصة أمام الفرد الكفء والمبدع لإثبات كفائته وجدارته، وهذا قد يكون سبباً إلى عدم اندفاع العاملين الكفوئين للإبداع وتقديم كل ما لديهم من طاقات وقدرات إبداعية.

ب ـ طريقة دفع الأجر على أساس الإنتاج:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد أجر الفرد على ضوء كمية الإنتاج الذي يحققه خلال أدائه لعمله، وبذلك فأن اعتماد هذه الطريقة يشكل حافزاً للفرد على تقديم أفضل ما لديه وأقصى ما لديه من طاقة بهدف زيادة الإنتاج والحصول ـ بنفس الوقت ـ على أجر أعلى. وإدارة المنظمة تحقق نتائج إيجابية من جراء اعتمادها لهذه الطريقة تتمثل في زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

وهذه الطريقة لدفع الأجر للعاملين على أساس كمية الإنتاج الذي ينتجه العامل وفرت مجالاً واسعاً أمام المعنيين لوضع مجموعة من النظم التي اهتمت بموضوع الحوافز الفردية، ومن هذه النظم نتناول ما يلي:

1 ـ نظام تايلر:

استمرت منظمات الأعمال تدفع للعاملين أجورهم وفق طريقتي الأجر على أساس الزمن أو الأجر على أساس الإنتاج وبمعدل واحد أي دون اهتمام بالتفاوت بحجم الإنتاج بين فرد وآخر، إلى أن جاء فردريك تايلر رائد حركة الإدارة العلمية فوضع خطة عرفت باسمه: «Taylor Differential Piece-Rate Plan». وتتضمن هذه الخطة وضع معيار محدد للإنتاج يتم وفق أسس علمية، وأن يُحدد حافز قوي للأفراد لكي يبذلوا جهوداً عالية بهدف تجاوز المعيار

(1) رضا عبد الرزاق وهيب وآخرون: مصدر سابق، ص: 219.

المحدد للإنتاج (مستوى الإنتاج القياسي)، وذلك بأن يحدد معدل دفع مرتفع لهؤلاء الأفراد الذين يتجاوزون مستوى الإنتاج القياسي. أما العاملون الذين لا يستطيعون بلوغ مستوى الإنتاج القياسي فأنهم يعتبرون أقل كفاءة ولذلك تدفع لهم أجور على أسعار تحديد سعر أوطأ للقطعة الواحدة[1]. ولفهم محتوى هذه الطريقة نتناول المثال التالي:

في أحد الخطوط الإنتاجية لمصنع للملابس تم تحديد الإنتاج القياسي الذي بموجبه يتم قياس إنتاجية الأفراد العاملين بمقدار 18 قطعة يومياً، وتم كذلك تحديد معدل الدفع المرتفع بمقدار 700 درهم ومعدل الدفع المنخفض بمقدار 600 درهم. وقد أنتج أحد الأفراد 20 قطعة وآخر أنتج 16 قطعة. فما هو مقدار أجر كل واحد بموجب نظام تايلر؟

الحـــل:

1 ـ الفرد الذي أنتج أقل من الإنتاج القياسي أجره =

$16 \times 600 = 9.600$ دينار.

2 ـ الفرد الذي أنتج أكثر من الإنتاج القياسي أجره =

$20 \times 700 = 14.000$ دينار.

ويلاحظ من خلال المثال السابق أن نظام تايلر يوجد تفاوتاً ملموساً في الأجر بين الأفراد الذين يصلون الإنتاج القياسي أو يتجاوزونه والأفراد الذين يعجزون عن بلوغ هذا المستوى القياسي ـ فبالنسبة للمثال أعلاه فإن وجود فرق مقداره 4 قطع أدى إلى ظهور فرق في الأجر مقدار 4.400 دينار والسبب هو اختلاف معدل الدفع المعتمد بالنسبة للشخصين. لذلك فأن هذا النظام بقدر ما أنه يُشكل عنصر تحفيز للعاملين الكفؤين إلا أنه بذات الوقت يشكل أسلوباً عقابياً للأفراد غير الكفوئين.

(1) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**» مصدر سابق، ص 381.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحديد المستوى القياسي للإنتاج تتم وفق أسس علمية، حيث يتم تحليل وسيلة الأداء بهدف إجراء تحسينات عليها وكذلك تجري دراسة لمستوى الزمن اللازم لإنجاز العمل وذلك من خلال القيام بدراسات الوقت والحركة[1].

2 ـ نظام جانـــت:

وضع هنري جانت زميل فردريك تايلر نظاماً أكثر رأفة بالعاملين قليلي الكفاءة والمبتدئين في العمل. وبموجب هذا النظام يضمن الفرد حصوله على أجره محسوباً على أساس الزمن إذا لم يتمكن من تحقيق إنتاج مساوي للإنتاج القياسي المحدد من قبل الإدارة. أما إذ وصل إنتاجه إلى مستوى الإنتاج القياسي فأنه يحصل على مكافأة قدرها 20% من الأجر. ومن يتعدى إنتاجه الكمية القياسية المحددة فإن أجره يحتسب على أساس معدل أجر مرتفع للقطعة الواحدة[2].

إن هذا النظام يعتمد على الطريقتين المذكورتين آنفاً لدفع الأجر (على أساس الزمن وعلى أساس الإنتاج). فعلى أساس الزمن يحدد أجر الأفراد الذين ينتجون بمستوى الإنتاج القياسي أو دونه، مع وجود حافز لمن يبلغ المستوى القياسي. وعلى أساس الإنتاج يتحدد أجر من يتجاوز إنتاجه المستوى القياسي.

ولأجل فهم هذا النظام نتناول المثال التالي:

في أحد المصانع تم تحديد أجر الأفراد العاملين في أحد خطوط الإنتاج وفق الضوابط التالية:

1 ـ أجرة الساعة الواحدة 600 درهم وعدد ساعات العمل يومياً 8 ساعات.

2 ـ الإنتاج القياسي هو 25 قطعة في اليوم.

(1) د. محمد ماهر عليش: مصدر سابق، ص 551.

(2) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف**»، مصدر سابق، ص 382.

3 ـ الأفراد الذين يتجاوز إنتاجهم مستوى الإنتاج القياسي يحدد أجرهم على أساس القطعة، وأجرة القطعة الواحدة تساوي 300 درهم.

فما هو الأجر اليومي الذي يحصل عليه كل من الأفراد العاملين المدون إنتاجهم أدناه وذلك وفق نظام جانت؟

الأول أنتج 21 قطعة.

الثاني أنتج 25 قطعة.

الثالث أنتج 28 قطعة.

الحـــل:

الأول: يحسب أجره على أساس الزمن فيكون كما يلي:

الأجر = عدد ساعات العمل اليومية × أجر الساعة الواحدة

= 8 × 600 = 4.800 دينار.

الثاني: بما أنه حقق إنتاجاً مساوياً لمستوى الإنتاج القياسي فأنه يأخذ أجره وفق المعادلة التالية:

$$\text{الأجر} = (\text{عدد ساعات العمل اليومية} \times \text{أجرة الساعة الواحدة}) \times \frac{120}{100}$$

$$= 8 \times 600 \times \frac{120}{100} = 5.760 \text{ دينار}$$

الثالث: لما كان هذا الفرد العامل أنتج كمية تزيد على مستوى الإنتاج القياسي فأن أجره يحسب على أساس الإنتاج المتحقق (عدد القطع) ويكون على أساس سعر القطعة 300 درهم باعتبار أن هذا الأجر للقطعة يمثل أجراً تشجيعياً ومحفزاً للعاملين، فيكون أجره كما يلي:

الأجر = عدد القطع المنتجة × أجر القطعة الواحدة

= 28 × 300 = 8.400 دينار

من خلال هذا المثال يتضح الفرق بين الأجور التي يحصل عليها الأفراد الثلاثة، فالعامل الثالث يحصل على أجر مرتفع مقارنة بزملائه وذلك كمكافئة على مستوى الإنتاجية العالية التي يحققها خلال عمله. في حين العامل الأول يحصل على أجر منخفض نسبياً إلا أنه لا يفرق كثيراً عن أجر العامل الثاني، بحيث أن انخفاض إنتاجيته لا يسبب له عقوبة قاسية من جانب الإدارة. فأجرة القطعة الواحدة للعامل الأول تساوي حوالي 229 درهماً، في حين تساوي 230 درهماً للعامل الثاني، أي أنه واقعياً لا يوجد فرق بين الأجر الذي يحصل عليه كل من العامل الأول والثاني عن كل قطعة منتجة، وبالمقابل فأن أجرة القطعة الواحدة للعامل الثالث هي 300 درهم ـ كما هو مذكوره أعلاه ـ بحيث أنها تشكل حافزاً للأفراد العاملين لزيادة الإنتاج والحصول على أجور أعلى.

3 ـ نظام هـالســي:

يستخدم هذا النظام على أساس تحديد أجر أساسي لساعة العمل دون مراعاة لكمية الإنتاج المتحققة. ويحدد كذلك زمن معياري لإنتاج الوحدة الواحدة أو لإنجاز عملية معينة من عمليات الإنتاج. ويتم تحديد هذا الزمن المعياري بالرجوع إلى سجلات الأداء السابقة، أي من خلال احتساب متوسط الأزمنة المستغرقة في أداء نفس العمل للفترات السابقة. فإذا أتم الفرد عمله خلال الزمن المعياري فأنه لا يستحق حافزاً وبالتالي يأخذ أجره على أساس عدد ساعات العمل (أي على أساس الزمن)، أما إذا أتم العمل المكلف به خلال وقت يقل عن الزمن المعياري (أو بعبارة أخرى إذا أنتج الوحدة الواحدة بوقت أقل من الزمن المعياري المحدد لها) فإنه سيحقق إنتاجاً أكبر مما هو محدد له، وبالتالي سيحقق وفورات في الزمن، فإنه سيحصل على حافز إضافة إلى أجره. وعلى ذلك فأن الأجر وفق نظام هالسي يحسب بموجب ما يلي[1]:

(1) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي، مصدر سابق، ص 170.

أجر الفرد الذي ينجز العمل ضمن الوقت المعياري

= أجر الساعة الواحدة × عدد ساعات العمل الفعلية

أجر الفرد الذي ينجز العمل بأقل من الوقت المعياري = (ساعات العمل الفعلية + الساعات الموفرة × نسبة توزيع الوفر) × أجرة الساعة الواحدة

ونسبة توزيع الوفر يتم وفقها تحديد النسبة التي تشكل حصة كل من الفرد والمنظمة من قيمة الوفورات المتحققة، وتتراوح النسبة بين 50% لكل منهما أو يكون ثلث للفرد وثلثان للمنظمة. وباعتماد نسبة التوزيع بالمناصفة فأن ما يحقق من موفورات يأخذ الفرد نصف قيمتها والنصف الآخر يبقى للإدارة.

مثـــال:

ما هو أجر كل من العاملين الثلاثة والمدون إنتاجهم في الجدول التالي، إذا كانت نسبة توزيع الوفر هي 50%، وأن أجرة ساعة العمل الواحدة تساوي 700 درهم:

العاملين	كمية الإنتاج	ساعات العمل	الزمن المعياري لإنتاج الوحدة
أ	33	8	20 دقيقة
ب	24	8	20 دقيقة
جـ	36	8	20 دقيقة

الحـــل:

من البيانات المدونة في الجدول يتضح أن العامل (ب) لا يستحق حافزاً، لأنه أنتج ضمن الوقت المعياري ولم يحقق أية وفورات في الوقت. فلذلك فإن أجره يحسب كما يلي:

أجر العامل (ب) = عدد ساعات العمل × أجرة الساعة الواحدة

$= 8 \times 700 = 5.600$ دينار

أما العاملين (أ)، (جـ)، فقد حققا وفورات في الزمن لذلك فأن أجر كل منهما يحسب وفق ما يلي:

أجر العامل أ = (عدد ساعات العمل الفعلية + عدد الساعات الموفرة × نسبة توزيع الوفر) × أجرة الساعة

$$= (8 + 3 \times \frac{50}{100}) \times 700$$

$= 9.5 \times 700 = 6.650$ دينار

أجر العامل جـ $= (8 + 4 \times \frac{50}{100}) \times 700$

$= 10 \times 700 = 7.000$ دينار

فيكون الحافز الذي تحصل عليه العامل أ = الأجر الذي استلمه - أجر الحد الأدنى: $= 6.650 - 5.600 = 1.050$ دينار

وحافز العامل جـ $= 7.000 - 5.600 = 1.400$ دينار

ولأجل معرفة كيفية احتساب عدد الساعات الموفرة فأننا نعتمد المعادلة التالية:

عدد الساعات الموفرة = الإنتاج المتحقق فعلياً – الإنتاج المعياري (الإنتاج الممكن تحقيقه وفق الزمن المعياري للوحدة) ÷ عدد الوحدات الممكن إنتاجها خلال ساعة واحدة (بموجب الزمن المعياري للوحدة)

فبالنسبة للعامل أ عدد الساعات الموفرة = $\frac{33 - 24}{3} = \frac{9}{3} = 3$ ساعة

والإنتاج المعياري تم احتسابه وفقاً للزمن المعياري لإنتاج الوحدة وكما يلي:

الإنتاج المعياري × = عدد ساعات العمل × 60 دقيقة ÷ الزمن المعياري لإنتاج الوحدة (بالدقيقة)

$= \frac{8 \times 60}{20} = \frac{480}{20} = 24$ وحدة خلال 8 ساعات

4 ـ نظام روان:

يتشابه هذا النظام مع نظام هالسي وذلك فيما يتعلق بتقدير الزمن المعياري المطلوب لإنتاج وحدة واحدة، وكذلك فيما يتعلق بمنح مكافأة الأفراد الذين يحققون وفورات في الوقت. إلا أن هذا النظام يختلف عن سابقه في تحديد مقدار الحافز، فبموجب نظام روان يعطى حافز للفرد بما يعادل كامل الوقت الموفر وليس بما يعادل نسبة معينة منه ـ كما هو عليه الحال في نظام هالسي[1] ـ.

(1) د. محمد ماهر عليش، مصدر سابق، ص 549.

فبموجب هذا النظام تكون أجور العاملين (أ)، (جـ) في المثال السابق (المذكور في نظام هالسي) كما يلي:

أجر العامل (أ) = (8 + 3) × 700 = 7.700 دينار

أجر العامل (ب) = (8 + 4) × 700 = 8.400 دينار

عليه يكون:

حافز العامل (أ) = 7.700 − 5.600 = 2.100 دينار

وحافز العامل (جـ) = 8.400 − 5.600 = 2.800 دينار

وبهذا يكون مقدار الحافز الذي يحصل عليه الفرد الكفوء بموجب نظام روان هو أعلى من الحافز الذي يحصل عليه الفرد وبنفس كفاءته بموجب نظام هالسي.

5 ـ نظام مانشستر:

بموجب نظام مانشتر يحدد معدلين للأجور لغرض معالجة حالة الأفراد العاملين الذين لا يبلغ مستوى أدائهم المستوى المعياري المحدد للإنتاج، وذلك حسب ما يلي[1]:

أجر الفرد الذي ينتج بمستوى الإنتاج المعياري أو أقل = ساعات العمل الفعلية × أجرة الساعة

أجر الفرد الذي ينتج أكثر من المستوى المعياري للإنتاج = عدد الوحدات المنتجة × أجرة إنتاج وحدة واحدة

مثـال:

إذا كان مستوى الإنتاج المعياري في أحد المصانع يعادل 32 وحدة في اليوم وعدد ساعات العمل 8 ساعة وأن أجرة إنتاج الوحدة الواحدة 200 درهم وأجرة الساعة الواحدة 500 درهم. فما هو مقدار الأجر الذي يحصل عليه عاملين الأول أنتج 28 وحدة والثاني أنتج 36 وحدة في اليوم؟

(1) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي، مصدر سابق، ص 166.

الحـــل:

أجر العامل الأول = 8 × 500 = 4.000 دينار

أجر العامل الثاني = 36 × 200 = 7.200 دينار

6 ـ نظام بيدو:

وفق هذا النظام يتم تحديد أزمنة قياسية (معيارية) للعمليات الإنتاجية وذلك من خلال إجراء دراسات للوقت والحركة، ويضمن الفرد حصوله على أجر زمني وفق هذا النظام، والفرد الكفوء والذي ينجز العمل بوقت أقل من الوقت القياسي فأنه يحصل على حافز يعادل 75% من أجر الوقت الموفر[1]. ولتوضيح فكرة هذا النظام نتناول المثال التالي:

مثـــال:

حدد زمن معياري قدره 8 ساعات لأداء أحد الأعمال، وأجر الساعة الواحدة هو 500 درهم، فما هو أجر كل من العاملين أ، ب، جـ، إذا كان الوقت الفعلي الذي استغرقه كلٍ منهم لأداء هذا العمل هو على التوالي 8،7،6 ساعة.

الحـــل:

أجر العامل أ = 8 × 500 = 4.000 دينار.

حيث أن هذا العمل لا يستحق حافز لكونه أنجز العمل بنفس الوقت المعياري المحدد للعمل.

$$\text{أجر العامل ب} = 8 \times 500 + \frac{75}{100} \times 1 \times 500$$

= 4.000 + 375 = 4.375 دينار

أي أنه يتحصل على حافز مقداره 375 درهم.

(1) د. محمد ماهر عليش، مصدر سابق، ص 550.

$$\text{أجر العامل جـ} = 8 \times 500 + \frac{75}{100} \times 2 \times 500$$

= 4.000 + 750 = 4.750 دينار

أي أن الحافز الذي يتحصل عليه هو بمقدار 750 درهم.

7 ـ نظام ايمرسون:

يعتمد هذا النظام على وضع معايير إنتاجية وأزمنة معيارية ـ مستندة إلى دراسة العمل ـ لكل عملية على حدة. ويحدد مقدار الحافز الذي يستحقه الفرد على أساس مقدار كفاءته التي تحدد وفق المعادلة التالية[1]:

$$\text{نسبة الكفاءة} = \frac{\text{الزمن الفعلي للإنتاج}}{\text{الزمن المعياري}} \times 100$$

ويحتسب أجر وحافز كل فرد وفق الأسس التالية:

1 ـ أجر الفرد الذي لا يتجاز إنتاجه 80% من الإنتاج المعياري = عدد ساعات العمل × أجر الساعة.

2 ـ الفرد الذي يحقق 100% من الإنتاج المعياري يحصل على حافز بمقدار 20% من أجره.

3 ـ الفرد الذي يحقق إنتاج يزيد على 100% من الإنتاج المعياري فإن أجره وحافزه يحسب كما يلي:

الأجر + الحافز = عدد ساعات العمل × أجرة الساعة + عدد ساعات العمل × أجرة الساعة × الزيادة في الكفاءة

مثـــال:

حددت إدارة أحد المصانع الوقت المعياري لإنتاج الوحدة الواحدة في

(1) نعمة شلبية الكعجي ومؤيد عبد سعيد السامرائي، مصدر سابق، ص 174.

أحد خطوط الإنتاج بمقدار 15 دقيقة وعدد ساعات العمل 10 ساعات يومياً وأجر الساعة الواحدة 500 درهم. فما هو مقدار الأجر الذي يحصل عليه كل من العاملين الثلاثة أ،ب،جـ، إذا كان إنتاجهم اليومي يساوي 40،32، 52 وحدة على التوالي؟

الحـــل:

بموجب الوقت المعياري المحدد لإنتاج الوحدة الواحدة فأن الإنتاج المعياري يجب أن يكون بمقدار 40 وحدة يومياً.

وذلك لأن إنتاج الساعة الواحدة = $\frac{60 \text{ دقيقة}}{15 \text{ دقيقة}}$ = 4 وحدات

الإنتاج المعياري = عدد ساعات العمل × عدد الوحدات التي يمكن إنتاجها خلال ساعة عمل واحدة

الإنتاج المعياري = 10 × 4 = 40 وحدة.

ولأجل تحديد أجر كل عامل فأننا نحسب نسبة كفاءته من خلال مقارنة إنتاجه مع الإنتاج المعياري، وذلك وفق ما يلي:

نسبة الكفاءة = $\frac{\text{الإنتاج الفعلي}}{\text{الإنتاج المعياري}} \times 100$

نسبة كفاءة أ = $\frac{32}{40} \times 100 = 80\%$

ونسبة كفاءة ب = $\frac{40}{40} \times 100 = 100\%$

ونسبة كفاءة جـ = $\frac{52}{40} \times 100 = 130\%$

أجر أ = عدد ساعات العمل × أجر الساعة الواحدة

= 10 × 500 = 5.000 دينار

وأجر ب = عدد ساعات العمل × أجر الساعة الواحدة + 20% من أجره.

= $5.000 + \frac{20}{100} \times 5.000 = 6.000$ دينار

وأجر جـ = عدد ساعات العمل × أجرة الساعة الواحدة + عدد ساعات العمل × أجرة الساعة الواحدة × الزيادة في الكفاءة

الزيادة في الكفاءة = نسبة الكفاءة − حد الأداء المعتمد (80%)

= 130 % − 80% = 50%.

أجر جـ = $5.000 + 5.000 \times \frac{50}{100} = 7.500$ دينار

الحافز الذي يتحصل عليه ب = 6.000 − 5.000 = 1.000 دينار

والحافز الذي يتحصل عليه جـ = 7.500 − 5.000 = 2.500 دينار

أما أ فلا يأخذ حافزاً لأن إنتاجه لم يتجاوز 80% من الإنتاج المعياري.

6 ـ 5 ـ شروط نجاح نظم الحوافز:

لكي يتمكن نظام الحوافز من تحقيق الغايات المرجوة منه، وأن يكون ناجحاً في خلق دوافع مضافة للأفراد العاملين وإشباع رغبات غير مشبعة لديهم،

فأنه يجب أن تتوافر في هذا النظام مجموعة من الشروط، أهمها ما يلي[1]:

1 ـ أن توفر الإدارة مقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد العاملين لكي يتسنى لها تحديد من يستحقون الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمونه.

2 ـ أن تكون الحوافز المستخدمة من قبل الإدارة متناسبة مع دوافع الأفراد أو كحد أدنى مع دوافع مجموعة منهم، وأن تتفق مع تفضيلات واختيارات نسبة كبيرة منهم، وأن تمثل بالنسبة لهم وسيلة لإشباع حاجات هامة بالنسبة لهم. فمن غير المفيد أن تعتمد الإدارة منهج استخدام حوافز لا تكون لها القدرة الكافية على استثارة دوافعهم لزيادة وتحسين الأداء.

3 ـ أن يكون للأفراد الذين يطبق عليهم هذا النظام سيطرة على مستويات أدائهم من خلال تحكمهم في مقدار الجهد الذي يبذلونه في أداء العمل، وهذا يمكن أن يتم من خلال تصميم العمل بطريقة مناسبة بحيث يكون بإمكان من يؤديه أن يتحكم في مستوى الإنجاز الذي يرغب بتقديمه للمنظمة.

4 ـ أن يكون هناك وضوح كافي بالنسبة للأفراد العاملين لوجود علاقة وثيقة بين مستوى الأداء الذي يقدمونه وبين الحصول على الحافز، بحيث يكون احتمال حصول الفرد على الحافز كبيراً أو مؤكداً إذا ما قام بإنجاز العمل بمستوى يتناسب ومستوى منح الحافز من قبل الإدارة. وأن لا تكون الفترة الزمنية الفاصلة بين الأداء وبين الحصول على الحافز طويلة، لأن طول هذه الفترة يؤثر سلباً على الروح المعنوية للأفراد الكفوئين والمبدعين والمستحقين للحوافز. وهذا الوضوح الكافي يرتبط بلا شك بمدى وضوح نظام الحوافز المطبق في المنظمة للأفراد العاملين فيها، فوضوح النظام ككل للعاملين يسهل عليهم فهم طبيعة العلاقة بين مستوى الأداء والحصول على الحافز.

---

(1) د. أحمد صقر عاشور: مصدر سابق، ص 481 ـ 482.
د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 243.

6 ـ 6 ـ تقييم نظم الحوافز:

إن تطبيق نظم الحوافز في منظمات الأعمال يحقق مجموعة من الجوانب الإيجابية منها على سبيل المثال: إثارة دوافع العاملين على تحسين وزيادة الإنتاج، وتحقيق قدر من العدالة في تحديد ما يستحقه كل فرد من مكافئات مالية وأجور مقابل جهده الذي يبذله في أداء العمل، وتسهيل عملية تحديد نصيب الوحدة الواحدة من المنتجات المباعة أو المنتجة من تكاليف العمل. ولكن هذه المزايا والإيجابيات يجب أن يتم قياسها ودراستها بشكل واقعي وموضوعي، لأجل تحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها.

ولأجل تقييم نظم الحوافز فأن هناك ثلاث معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لهذه المؤشرات والمعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه. كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى. والمعايير والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم، هي ما يلي[1]:

1 ـ الأداء:

يستخدم معيار الأداء لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين. وبافتراض ثبات العوامل الأخرى، فأنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على دافعية الأفراد ويشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2 ـ تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:

عندما يكون في المنظمة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقاً ومطبقاً بشكل فعال، فأنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المباعة من تكاليف العمل. ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز

---

(1) د. أحمد صقر عاشور: مصدر سابق، ص 485 ـ 486.

المعتمد والمطبق. فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة ـ أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة ـ فإن هذا النظام فعال وكفء.

3 ـ رضا العاملين:

تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم ومصاغ بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين. لذلك لا بد من أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة قبل أن يتم تطبيقه. ومن المفيد جداً أن تستمع الإدارة إلى ملاحظات العاملين فيها بصدد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المطبق بهدف رفع كفاءته.

6 ـ 7 ـ انضباط العاملين (الحوافز السلبية):

تبذل إدارات منظمات الأعمال بشكل عام وإدارة الأفراد بشكل خاص جهوداً استثنائية لأجل أن تجعل سلوك وأداء الأفراد العاملين مطابقاً للاتجاهات التي تخدم تحقيق أهداف هذه المنظمات. ولأجل أن تحقق ذلك فأنها تضع مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد الأطر العامة لسلوك الأفراد العاملين سواء داخل المنظمة ـ خلال أدائهم لأعمالهم المكلفين بها واتصالاتهم مع زملائهم ورؤسائهم ـ أو خارجها. والإدارة تسعى من خلال ذلك إلى توفير قدر مناسب من انضباط العاملين والتزامهم بكل ما يخدم مصلحة المنظمة، وبما يساهم في تقليل حالات الخروج عن الضوابط والإجراءات المحددة من قبلها.

ومن الضروري التأكيد هنا على أن الهدف من الإجراءات التأديبية والانضباطية التي تتخذها الإدارة بحق الأفراد العاملين الذين يُظهرون سلوكاً مغايراً للسلوك الصحيح أو الذين لا يبذلون المستوى المطلوب من الجهد اللازم لتنفيذ الأعمال المكلفين بها، لا يمكن أن يكون هو الانتقاص من مكانة هؤلاء

الأفراد، وإنما تهدف هذه الإجراءات أساساً إلى تقويم سلوكهم وتصحيح طريقة تعاملهم داخل المنظمة وخارجها، فالعقوبة هي ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما هي بمثابة وسيلة تربوية تهدف إلى إحداث تغيير وتعديل في سلوك الفرد.

ومما لا شك فيه انه يتوجب على الإدارة أن تبذل جهوداً مسبقة كافية تهدف إلى تنبيه هؤلاء الأفراد إلى عدم صواب سلوكهم وتصرفاتهم وعدم انسجامها مع الضوابط والمعايير المحددة، وذلك بهدف أن يقوموا بمراجعة ذاتية لوضعهم العام، عسى أن تكون مثل هذه المراجعة كفيلة لإعادة النظر بسلوكهم وتعديله وفق ما هو مطلوب، وفي حالة عدم جدوى مثل هذه الجهود فإن الإدارة ـ بلا شك ـ ستجد نفسها مُجبرة على اتخاذ إجراءات انضباطية عقابية رادعة لهم. ومثل هذه العقوبات الانضباطية تعتبر بمثابة حوافز سلبية، في الوقت الذي تعتبر فيه الترقية ـ مثلاً ـ بمثابة حافز إيجابي، والنقل يعتبر حافزاً إيجابياً أو سلبياً حسب أسلوب استخدامه والهدف منه والمستوى المنقول له الفرد الذي يشمله قرار النقل.

وتشير الكثير من الدراسات والبحوث التي أجراها المختصون في مجال العلوم السلوكية إلى أن استخدام الإجراءات الانضباطية كحافز سلبي يحقق المزيد من النتائج المستهدفة ولكن على الأمد القصير فقط. ولكن سرعان ما يفقد الأفراد العاملون حماسهم للعمل الذي أظهروه نتيجة لهذا الحافز السلبي ويبدأون بالتعبير عن رفضهم وعدم ارتياحهم لهذا الحافز. في الوقت الذي يستمر أثر الحوافز الإيجابية لفترة طويلة ويظهر هذا الأثر الإيجابي ملموساً من خلال تحسن وارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وكذلك من خلال تحقيق الأفراد العاملين لمستويات عالية من الإنتاجية وحصول تحسن واضح في نوعية ومواصفات الإنتاج المتحقق[1].

وعند الحديث عن انضباط العاملين والإجراءات التأديبية بحق المقصرين

---

(1) د. محمد ماهر عليش، مصدر سابق، ص 258.

أو أطراف النزاعات التي تحصل بين الأفراد العاملين، فأنه من المناسب الإشارة إلى أن المنازعات قد تحصل لسبب محدد واحد أو لعدة أسباب، وفي حالة تعدد الأسباب فأن الحلول تصبح أكثر صعوبة، وعادة فإن المنازعات تحصل لأسباب محددة ومعلنة ولأسباب أخرى غير معلنة أو غير محددة. ونتناول فيما يلي بعض أسباب المنازعات التي تحصل في منظمات الأعمال[1]:

1 ـ منازعات سببها سوء تفسير القوانين أو الاتفاقيات:

تحصل بعض المنازعات بسبب عدم تفسير القوانين أو الاتفاقيات بطريقة صحيحة نتيجة لعدم صياغتها بأسلوب واضح ومحدد لا يقبل اللبس أو الإبهام، فعدم الوضوح هذا يؤدي إلى تعدد الآراء في تفسير اللوائح والتعليمات مما يولد حالة من الصراع والنزاع حول صحة التفسيرات المطروحة.

2 ـ منازعات سببها العمل:

قد لا يتمكن بعض الأفراد العاملين من أداء الأعمال المكلفين بها بطريقة صحيحة وكما يجب أن تكون عليه الحال، أو قد تواجه بعضهم صعوبات في التكيف مع زملائهم، أو يعانون من عدم توافق الأعمال المحددة لهم مع زملائهم وتخصصهم مما يؤدي إلى عدم رضا هؤلاء الأفراد عن أعمالهم وبالتالي يكون ذلك سبباً لحصول نزاعات وصراعات داخل المنظمة، يُضاف إلى ذلك حالات أخرى تتمثل في حصول نزاعات وصراعات وربما حتى حوادث وإصابات عمل بسبب نقص التدريب الموجه لبعض الأفراد العاملين وخاصة الجدد منهم.

3 ـ منازعات سببها المشكلات الشخصية:

يعاني بعض الأفراد العاملين من مشاكل شخصية قد تكون صحية أو عائلية أو صعوبات مالية أو غيرها، ومثل هؤلاء الأفراد حتى لو توفرت لهم ظروف العمل المناسبة فإن رضاهم سيكون أمراً عسيراً، فلذلك فمثل هؤلاء سيكونون

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 300 ـ 301.

سبباً لخلق مشاكل ومنازعات متأثرين بمشاكلهم الشخصية التي لا يتمكنون من التخلص من أثرها على سلوكهم داخل العمل.

ومهما يكن سبب المنازعات أو الصراعات فإن على الإدارة أن تسعى إلى التعامل معها بحكمة ووعي كبيرين للتقليل منها إلى أدنى حد ممكن، وأن لا يكون الأسلوب الوحيد الذي تعتمده لحلها هو اللجوء إلى الإجراءات العقابية والانضباطية فمن الأفضل أن تقف إدارة الأفراد على أسباب هذه النزاعات لأجل أن تشخص المعالجة الصحيحة والناجحة لها قبل أن تتوسع وتصبح صعبة المعالجة.

الفصل السابع

تقييم أداء العاملين

الفصل السابع
تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء الأفراد العاملين أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الأفراد في المنظمة، فهي لكي تتمكن من الرقابة على أنشطتها الأخرى في اختيار وتعيين وتدريب وتحفيز ووضع أنظمة أجور وغيرها، فإنها يجب أن تضع نظاماً كفؤاً وفعالاً لقياس مدى كفاءة الأفراد العاملين الذين تم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم للقيام بتنفيذ المهام والواجبات التي يكلفون بها، فبقدر ما يقوم هؤلاء الأفراد بواجباتهم بنجاح فأن هذا يؤكد صواب سياسة إدارة الأفراد في مجال الوظائف المختلفة التي تؤديها، بحيث أنها اختارت أفراداً مناسبين لأداء الوظائف المتوفرة فيها.

من جانب آخر، فأن وجود نظام فعال لتقييم أداء العاملين يوفر أساساً موضوعياً لتحديد مدى مساهمة كل فرد في المنظمة بتحقيق أهدافها من خلال مساهمته في العملية الإنتاجية، وهذا بدوره ينظم عمليات منح المكافئات والحوافز والعلاوات للعاملين المتميزين والكفؤين وبنفس الوقت لمعاقبة المقصرين في أداء أعمالهم.

إن المدير في كافة المستويات الإدارية يمارس عملية تقييم الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته لأنه هو الأقرب إليهم والأكثر معرفة ودراية بمدى كفاءتهم من عدمها. ومن خلال تحديد درجة كفاءة كل فرد من قوة العمل، تتمكن الإدارة من وضع خطط دقيقة لتحديد مسارات العمل والسياسات الخاصة ببرمجة الأنشطة، وذلك من خلال معرفة مدى توفر كوادر مؤهلة لأداء هذه الأنشطة، كما أن درجة فاعلية قرارات الإدارة في إعادة توزيع الكوادر البشرية وفي إعادة تنظيم المنظمة ستزداد لكونها ستكون مستندة إلى معرفة حقيقية للإمكانات البشرية المتاحة للمنظمة. لذلك فأن عملية التقييم تعتبر عملية

مستمرة وتنفذ بتتابع المراحل الزمنية، فالمدير يراقب مستوى أداء كل فرد من مرؤوسيه لكي تتكون لديه فكرة دقيقة وواضحة عن درجة كفاءته وبالتالي يتمكن من تحديد التقييم المناسب له عندما يكون مطلوباً منه إعطاء رأي بشأن درجة كفاءة الفرد المعني.

إن برنامج تقييم أداء العاملين يهدف إلى خدمة الإدارة ومصلحة المنظمة من جهة وإلى خدمة الأفراد العاملين ذاتهم من جهة أخرى، فالأفراد عندما يشعرون بأن الإدارة تعتمد نظاماً دقيقاً وفعالاً لتقييم أدائهم فأنهم سيبذلون جهوداً مكثفة لبلوغ درجات عالية في التقييم، وهذا بدوره يخدم تحقيق الأهداف والخطط الإنتاجية للمنظمة وبنفس الوقت يخدم رغبات وطموحات الأفراد العاملين ذاتهم لأنه سيؤدي إلى إشباع عدد من الرغبات لديهم، كالحصول على فرص مضافة للترقية، أو الحصول على مكافئات مالية أو معنوية جديدة، أو الحصول على علاوة تشجيعية أو غير ذلك.

7 ـ 1 ـ مفهوم تقييم الأداء:

إن مضمون عملية تقييم الأداء يشير إلى الحصول على حقائق وبيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك الفرد من خلال قيامه بعمله، أي تقدير مستوى كفاءة الفرد الفنية والعملية لتنفيذ الواجبات والمهام التي يتضمنها عمله، والتقييم يتم على مدى فترة زمنية محددة ـ ستة أشهر أو سنة[1] ـ.

كما أن عملية تقييم الأداء Performance Evaluation ينظر لها على أنها العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه ومدى استعداده لتحسين وتطوير الإنجاز الذي يقدمه، وبما يساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في

(1) د. منصور أحمد منصور: مصدر سابق، ص 320.

طريقة أدائه ومستوى الإنجاز الذي يقدمه لغرض معالجة جوانب الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة[1].

وتأسيساً على ما سبق فإن تقييم الأداء يتضمن النقاط الأساسية التالية:

1 ـ جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به بهدف قياس حجم الإنجاز الفعلي على مدى فترة زمنية معينة.

2 ـ تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.

3 ـ تقدير مدى الاستعداد لدى الفرد لتحقيق تطور وتحسن في مستوى الأداء وفي الأسلوب المعتمد في التنفيذ.

7 ـ 2 ـ أهمية تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد، بدء باعتماده أساساً لأجل تحديد وتحليل وتقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، ولكن مع تطور عمل إدارة الأفراد في منظمات الأعمال الحديثة، فإن دوره أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المدراء وتسهل عملهم باتجاه توجيه وتطوير أداء الأفرادوفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الأعمال، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم بحيث تكون أكثر تلائماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة، والعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى. من هذا نستنتج أن المدير يجب أن يقوم بدور مزدوج، فعليه أن يحكم على الأداء الماضي للفرد خلال الفترة الزمنية الماضية ويحدد قيمة هذا الأداء، وكذلك عليه أن يقوم بوضع أهداف مستقبلية للأفراد والتي تعتبر بمثابة مدخل لتنمية أداء الأفراد العاملين، وهذا ما يسمى «بالتخطيط للأداء المستقبلي Performance

(1) نعمة شلبية الكعبي ومؤيد عبد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 217.

Planing»، ويتم هذا التخطيط بالاستناد إلى المواقف والأحداث الماضية والعمل على تطويرها وتحسينها مما يجعل الأداء أكثر تناسباً مع واقع حال المنظمة وبما يساهم بفاعلية أكثر لتحقيق أهدافها[1].

وبالرغم من أن تقييم الأداء قد اعتمد أساساً للأغراض المشار إليها أعلاه وكذلك لتحسين أداء الأفراد للأعمال المكلفين بها، إلا أنه بتطور وتشعب مجالات العمل في منظمات الأعمال المختلفة فأنه أصبح يستخدم لتحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف أهمها ما يلي[2]:

1 ـ اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم، تحقيقاً لمبدء وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

2 ـ توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ولمنح المكافئات والعلاوات التشجيعية والحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

3 ـ تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة، وتحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية مما يؤدي إلى زيادة كفاءة برامج التدريب.

4 ـ مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.

---

(1) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 179، مأخوذ عن:
Walker, J.W.: «**Human Resource Planing**», New York, Mc Graw-Hill Biik Company, 1980, p.202.

(2) Gordon, J.R.: «**Human Resource Management: A practical approach**» Boston, Allyn & Bacon, Inc., 1986, pp. 223-224.
Chruden & Sherman: Op. Cit., p.225.
ود. عبد الرحمن عبد الباقي: مصدر سابق، ص 330.

5 ـ اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لأشغال المناصب القيادية في المنظمة.

6 ـ رفع درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين نتيجة لما يحصلون عليه من مكافئات ومحفزات تشجيعية نظير أدائهم المتميز.

7 ـ يكشف للإدارة العليا عن مواقع القوة والخلل في أقسام المنظمة المختلفة وبالتالي يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها.

8 ـ يساعد إدارة الأفراد على تقييم برامجها المختلفة، فبقدر ما ينجح الأفراد الذين يتم اختيارهم وتعيينهم في أداء الأعمال المكلفين بها بقدر ما يشير ذلك إلى نجاح برنامج الاختيار والتعيين. وبقدر ما تحقق برامج التدريب المنفذة تطوراً وتحسناً ملموساً في مستويات الأداء الفعلي لدى الأفراد العاملين فإن ذلك يشير إلى كفاءة هذه البرامج التدريبية.

7 ـ 3 ـ خطوات عملية التقييم:

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبع في عملية تقييم أداء الأفراد العاملين، وهي تضم ما يلي[1]:

1 ـ لأجل أن يكون ممكناً تقييم الأداء وفق أسس موضوعية عادلة فأن إدارة المنظمة يجب عليها أن تقوم بتحديد ما ينبغي أن يؤديه الفرد خلال أدائه لعمله.

2 ـ مناقشة التحديد السابق لما يجب أن يؤدى وكل ما يضمه من معايير ومعدلات أداء مع الأفراد الذين سيؤدون العمل، وعلى ضوء هذه المناقشة يجري إدخال بعض التعديلات بحيث أن التحديد يكون أقرب ما يمكن للواقع العملي الحقيقي.

3 ـ متابعة المدير أو المشرف المباشر للفرد المكلف بأداء العمل لتحديد مدى

---

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 189.

تمكنه من القيام بالعمل وما تضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وهذه الخطوة تساعد الإدارة على اكتشاف حالات عدم توفر المقدرة الكافية لأداء الأعمال لدى بعض الأفراد واتخاذ الإجراءات المناسبة بصددها، حيث أن استمرار مثل هذه الحالات لفترة زمنية طويلة يؤثر سلبياً على تنفيذ الخطط والبرامج الإنتاجية وعلى حسن استخدام المكائن والآلات إضافة لما له من آثار سلبية اجتماعية ونفسية على الفرد ذاته وعلى زملائه في العمل.

4 ـ بعد القيام بتنفيذ العمل فعلياً من قبل الفرد المكلف به، فأن الإدارة أو المشرف المباشر يقوم بمقارنة المعايير المحددة آنفاً لمستويات الأداء مع الأداء الفعلي المنفذ، أي القيام بعملية التقييم الفعلية لمستوى الأداء.

5 ـ على ضوء مستوى الأداء الفعلي والتقييم الذي جرى له تجرى مناقشة مع الفرد ذاته بهدف اطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه، وفي هذه الخطوة يجب أن تكون الإدارة حذرة لأجل عدم التأثير سلباً على الوضع النفسي للفرد واستثمار هذه المناقشة لما فيه خير ومصلحة المنظمة، ويجب الابتعاد هنا قدر الإمكان عن إبراز نقاط الضعف بطريقة جارحة وشديدة قد تثير مشاعر الفرد وتجعله يتذمر من هذا الأسلوب.

6 ـ الخطوة الأخيرة في عملية تقييم الأداء تتضمن اتخاذ الإجراء المناسب، والذي بالتأكيد سيكون مستنداً إلى المستوى الحقيقي للأداء الفعلي وإلى المناقشة التي ورد ذكرها آنفاً، ومن الضروري أن يكون هذا الإجراء عملياً وموضوعياً بعيداً عن التأثيرات الجانبية الأخرى.

7 ـ 4 ـ الصعوبات التي تعترض تقييم أداء العاملين:

إن تفاوت طبيعة ومحتوى الأعمال المختلفة في منظمات الأعمال يجعل من غير الممكن تقييم أداء الأفراد العاملين جميعاً على أسس كمية تستند إلى عدد الوحدات المنتجة أو عدد الوحدات المباعة أو غيرها من الأسس التي تعتمد

على الكم المحدد، وبناء على ذلك فإن الإدارة تجد نفسها مضطرة إلى اتباع أسلوب التقدير الشخصي لتقييم الأداء، والتقدير الشخصي ينطوي على عدد من الأخطاء التي تؤثر في فاعلية التقييم، وأهمها ما يلي(1):

1 ـ تأثر المدير بصفة معينة في المرؤوس:

قد يتأثر المدير بصفة معينة يتمتع بها المرؤوس عند حكمه وتقديره لمستوى أدائه، وقد يكون هذا الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يحمله المدير عن الفرد متأثراً بموقف معين أو بفترة زمنية معينة خلال الفترة المطلوب تقييم الفرد خلالها، وبالتالي فإن هذا الانطباع قد لا يكون صحيحاً ولا يكون ممثلاً لواقع حال الفرد ولا يعبر بالتالي عن مستوى كفاءته الحقيقي. وهذا بأكمله يؤثر على درجة فاعلية ونجاح برنامج التقييم.

2 ـ التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء:

بعض الرؤساء المباشرين يعتمدون أسلوب التساهل في التقييم فيمنحون مرؤوسيهم تقديرات عالية تفوق المستوى الحقيقي الذي يستحقونه، وذلك بهدف تجنب حصول أي نوع من المشاكل معهم، فقد يؤدي التقييم الضعيف أو المتدني إلى حرمان الفرد من بعض الحوافز أو تأخير تاريخ استحقاقه للعلاوة أو غير ذلك. وبالمقابل هناك فئة أخرى من الرؤساء يعتمدون أسلوب التشدد في تقييم الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليتهم.

3 ـ التأثر بسلوك الأفراد في الفترة التي تسبق التقييم:

التقييم يتم عادة لفترة زمنية قد تكون ستة أشهر أو سنة، لذلك فأنه يمثل تقديراً لكفاءة الفرد على مدى هذه الفترة بأكملها، ولكن في بعض الحالات يتأثر المدير أو الرئيس المباشر بمستوى الأداء الذي يقدمه الفرد وبسلوكه خلال الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان مستوى الأداء عالياً خلال هذه الفترة

(1) د. صلاح عبد الباقي ود. عبد الغفار حنفي: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية»، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1988، ص 307 ـ 309.

فأن المدير يعطي تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أداء هذا الفرد غير جيد ودون المستوى المطلوب على مدى الفترة الخاضعة للتقييم.

4 ـ التحيزات الشخصية للمدراء:

يتحيز بعض المدراء إلى بعض الأفراد فيعطونهم تقديراً عالياً لا ينسجم وحقيقة مستويات أدائهم، وقد يكون هذا التحيز نابعاً من العلاقات الشخصية التي تربطهم بهؤلاء الأفراد أو بسبب المستوى الثقافي أو لأي سبب آخر. ومثل هذه الحالات قد تحصل كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للتقييم.

5 ـ الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة:

يميل بعض المدراء أو الرؤساء إلى إعطاء تقديرات متوسطة لجميع الأفراد شعوراً منهم بأن جميعهم يتمتعون بمستويات تدور حول المتوسط أو بسبب عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير للقيام بعملية التقييم الدقيق للمرؤوسين، أو قد يكون بسبب عجزه عن تحديد الفروقات الحقيقية للأفراد العاملين فيتجه إلى إعطاء تقديرات متوسطة للجميع. ومثل هذا الاتجاه يؤدي إلى إهمال الفروقات الفردية ويؤدي أيضاً إلى إلحاق غبن بحقوق المتفوقين والمتميزين من الأفراد العاملين.

7 ـ 5 ـ متطلبات ضمان جودة مقاييس الأداء:

أن عملية تقييم الأداء يجب أن تستند إلى وجود مقياس ـ أو عدة مقاييس ـ لأجل التمكن من تقييم أداء الأفراد العاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع هذا المقياس، كما سبق الإشارة لذلك، وهناك بعض الخصائص التي يجب أن تتوفر في مقياس الأداء الجيد، أبرزها ما يلي(1):

1 ـ الصدق Validity:

عندما يجرى تصميم المقياس فأنه يجب التأكد من أن الجوانب التي

(1) د. أحمد صقر عاشور: مصدر سابق، ص 359 ـ 361.

يحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفاعلية والكفاءة المطلوبين لأداء الفرد لعمله، وأن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها الأداء الكفؤ للعمل، بحيث أن هذه العوامل لا تكون أكثر مما هو مطلوب ولا أقل منه. أن عدم تعبير المقياس عن الواقع بصدق يمكن أن يحصل في حالتين:

أ ـ حالة احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل، ويعرف هذا النوع من الخطأ «بتلوث المعيار».

ب ـ حالة عدم احتواء المقياس على بعض الجوانب الأساسية والمهمة التي تؤثر على فاعلية الأداء، ويعرف هذا النوع من الخطأ «بقصور المعيار».

2 ـ الثبات Reliability:

الثبات في المقياس يعني حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما يكون الأداء مختلفاً فإن نتائج القياس أو التصميم يجب أن تكون متفاوتة، وهذا التفاوت لا يدل على وجود عيب وإنما يمثل حالة طبيعية. وفي حالة ثبات مستويات الأداء وظهور نتائج متفاوتة من التقييم فأن ذلك يدل على وجود عيب في المقياس، وكذلك ربما تدل على عدم توفر الخبرة الكافية لدى المقيم.

3 ـ التمييز Discrimination:

أن التمييز يقصد به هنا مدى قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء. فالمقياس الذي يتمتع بدرجة مناسبة يجب أن يتيح المجال لتقدير الفروقات بين أداء الأفراد المختلفين مهما كانت ضئيلة. وتتوقف قدرة المقياس على التمييز بكفاءة على مدى دقة الدرجات التي يحتويها وعلى صدق المقياس أيضاً. وتبرز أهمية وضرورة أن يتضمن المقياس بقدر مناسب من التمييز في الحالات التي تكون قدرات وكفاءات مجموعة من الأفراد متقاربة ويتطلب الأمر تحديد الفروقات الموجودة بين مستويات أدائهم بالرغم من كونها ضئيلة وجزئية.

4 ـ سهولة الاستخدام Practicality:

عند تصميم المقياس يجب أن يراعي المصمم سهولة استخدام المقياس ووضوحه لكل من يستخدمه وعدم الحاجة إلى جهد غير اعتيادي عند استخدامه وكذلك مراعاة عنصر الزمن بحيث لا يستلزم وقتاً طويلاً وإنما يكون الوقت المطلوب لاعتماده معقولاً ومناسباً. أن عدم مراعاة مثل هذه الشروط عند تصميم المقياس قد يجبر مستخدمي المقياس من مدراء ومشرفين إلى إهماله أو استخدامه بصورة شكلية، لأنهم بالتأكيد سيكونون غير مستعدين لإضاعة وقت طويل في عملية التقييم مما يؤدي إلى التأثير سلباً على أدائهم لواجباتهم الأخرى.

7 ـ 6 ـ الإرشادات الواجب مراعاتها في برنامج تقييم أداء الأفراد:

عندما تتجه إدارة المنظمة إلى وضع برنامج لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها فأنها يجب أن تأخذ في الاعتبار مجموعة من الإرشادات التي تؤثر في عملية تصميم وتنفيذ مثل هذه البرامج، وأبرزها ما يلي[1]:

1 ـ ضرورة تحديد معايير للأداء:

كما سبق وأشرنا فأن برنامج التقييم يجب أن يتضمن تحديد معايير محددة للأداء، وهذه المعايير تستخلص من توصيف العمل، فبعد أن تتم عملية تحليل لأعمال المنظمة ككل ويتوفر بذلك توصيف لكل عمل منها، فأنه يعتمد كأساس لتحديد الأجور ويشكل كذلك نقطة البداية في وضع برنامج لتقييم الأداء في المنظمة. كما أن تحليل العمل يجب أن يتضمن توضيحاً لما هو مطلوب أداؤه وكيفية الأداء بشكل واضح. أي أنه يجب أن تحدد الجوانب التالية:

أ ـ الأنشطة والمهام الرئيسية التي يتضمنها العمل.

ب ـ الأنشطة الفرعية والخاصة وكذلك الجوانب الفنية للعمل.

---

(1) د. عبد الغفار حنفي: مصدر سابق، ص 189 ـ 190. مأخوذ عن:
Stoner. J.A.F.: «Management». New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1978, pp. 515-518.

جـ ـ تحديد نواتج الإنتاج بشكل كمي وكذلك المهارات والقدرات والمعارف الواجب توفرها في الفرد لكي يتمكن من الأداء الجيد للعمل.

وكما سبق الإشارة في فصل سابق عند الحديث عن تحليل العمل، فأن هذه المعلومات والمعايير يمكن تحديدها باعتماد أكثر من طريقة كالمقابلات أو الاستقصاء أو الملاحظات أو بأية وسيلة أخرى من وسائل تحليل العمل.

2 ـ التأكد من أن البرنامج منطقي:

البرنامج الذي يعتمد في التقييم يجب أن يتصف بقدر كاف من المنطقية بحيث يمكن للقائم بالتقييم تنفيذه في حدود طاقته، وأن لا يتطلب تنفيذه مستلزمات ومتطلبات غير متوفرة أو تتسم بقدر عالي من التعقيد مما يؤدي إلى إضعاف درجة الثقة والاعتماد عليه.

3 ـ الاحتفاظ بالتقارير الخاصة بتقييم الأداء:

إن برنامج التقييم يجب أن لا يكون شكلياً، بل يجب أن يسود شعور لدى الرؤساء والمديرين بأهمية التقييم باعتباره يمثل مدخلاً للتعرف على جوانب القوة والضعف في الأفراد وأنه يساهم في توجيههم إلى تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، كما أن نتائج برنامج التقييم تستخدم في تطوير وتصميم برامج التدريب.

4 ـ أن تتم عملية التقييم بصورة منتظمة:

أي أن يتم تحديد تواريخ دورية منتظمة تتم فيها عملية تقييم أداء الأفراد العاملين وأن يبلغ المدراء والرؤساء بهذه التواريخ، وأن تكون هناك متابعة من قبل المستويات الإدارية العليا في المنظمة للتأكد من مدى الالتزام بهذه التواريخ، ومن المناسب أن تعتمد سياسة مناقشة تقارير تقييم الأداء مع الأفراد العاملين المقيمين ـ كما سبق الإشارة ـ والهدف من ذلك معرفة ردود فعلهم من جانب واكتشاف نقاط الضعف في البرنامج المعتمد في التقييم لأجل تحقيق قدر أكبر من العدالة والموضوعية في التطبيقات اللاحقة لبرنامج التقييم.

5 ـ ضرورة تدريب وإعدادالقائمين بالتقييم:

قد يفشل برنامج التقييم بالرغم من جودته واتقان صياغته وتصميمه، والسبب يرجع إلى ضعف ونقص كفاءة القائمين بعملية التقييم ذاتهم، لذلك يجب أن تكون هناك عملية تهيئة وتدريب للمدراء والقائمين بالتقييم لتمكينهم من تنفيذ البرنامج وتطبيقه بشكل ناجح وكفؤ.

7 ـ 7 ـ القائمون بعملية التقييم:

أن إدارة الأفراد هي الجهة المركزية المسؤولة عن عملية تقييم الأداء، وهي التي تقوم بتنظيم هذه العملية ومتابعة تنفيذها بشكل دوري ـ على الأغلب يكون سنوياً ـ ولكن الذي يقوم بالتقييم الفعلي وتحديد القدرات التي يحصل عليها الفرد خلال الفترة الزمنية المعينة هو الرئيس المباشر للفرد باعتبار أنه الذي يعايش الفرد بشكل مباشر في عمله، وهو أقرب وأجدر شخص بإمكانه الحكم على مدى كفاءة الفرد من عدمه.

ولأجل أن يتمكن الرؤساء المباشرون من تقييم مرؤوسيهم وفق أسس موضوعية وعادلة فأنهم يجب أن يكونوا على إحاطة تامة بمتطلبات كل عمل يؤديه كل واحد منهم، وهذا يتم من خلال استيعاب ما يحتويه تحليل العمل من تفاصيل بالنسبة لكل عمل يؤديه أحد المرؤوسين وكذلك يتم من خلال المعايشة اليومية المباشرة. وعلى المدير أن يكون كفؤاً في تنفيذه لمهمة التقييم بحيث ينتبه إلى وجود فروقات في مستويات الأداء بين مختلف الأفراد العاملين، وحتى بين الذين يؤدون نفس العمل.

وقد تعتمد أحياناً بعض منظمات الأعمال أسلوب تشكيل لجنة للقيام بعملية التقييم، وبذلك لا يكون الاعتماد على الرئيس المباشر لوحده، حيث تقوم هذه اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس المباشر ومن ثم يتم إقراره أو تعديله أو إجراء مقابلة مع الفرد المطلوب تقييمه، وقد يكون التقييم عن طريق لجنة جماعية تضم في عضويتها الرؤساء المباشرين لمجموعات من

العاملين، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو لتجنب التحيز الذي قد يمارسه المدير المباشر أو للابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي والتقدير الذاتي غير الموضوعي[1].

7 ـ 8 ـ طرق تقييم الأداء:

تتوفر أمام إدارة المنظمة وبالتحديد الأشخاص المكلفين بتقييم أداء الأفراد العاملين مجموعة من طرق تقييم الأداء، وعلى الجهة المقيمة أن تختار تلك الطريقة التي تعتقد بأنها أكثر تناسباً مع طبيعة الأعمال التي ينفذها الأفراد ومع حجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من المتغيرات والعوامل الأخرى، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الطرق وسنصنّفها إلى مجموعتين وكما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية

تضم هذه المجموعة عدة طرق تقليدية تتركز على تقييم الفرد في عمله، وأبرزها ما يلي:

1 ـ طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط طرق تقييم الأداء، وبموجبها يقوم المدير أو المشرف المباشر بترتيب الأفراد حسب كفائتهم ومن خلال مقارنة كل فرد منهم بأقرانه، فيضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتها، أي يقوم بترتيبهم تنازلياً، ويأخذ في الاعتبار عند ترتيبهم بعض العوامل مثل: مستوى الإنتاج، المواظبة، السلوك والتعاون مع زملائه[2].

يفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم قليلاً، وكذلك عندما يكون القائم بالتقييم شخصاً قليل الخبرة بالطرق الأخرى للتقييم. ولكن من عيوب هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام عندما يكون عدد الأفراد كبيراً، كما أن الفروق في الكفاءة لا تتضح تماماً من خلال

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 201.
(2) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 339.

هذه الطريقة مما قد يؤدي إلى غبن حقوق بعض الأفراد وتقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي.

2 ـ طريقة قائمة الصفات والتقديرات:

هذه الطريقة من الطرق الشائعة أيضاً، ووفق هذه الطريقة تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمل مع عدد من التقديرات لكل صفة من هذه الصفات، والتقديرات قد تكون رقمية أو نوعية. فمثلاً قد تكون درجات التقدير لكل صفة كما يلي:

امتياز	5	جيد جداً	4
جيد	3	مقبول	2
ضعيف	1		

وفي حالات أخرى قد يتم تحديد وصف تفصيلي لكل تقدير عن كل صفة من الصفات المعتمدة في التقييم بقصد توحيد المعايير المستخدمة في التقدير ومثال ذلك:

المعرفة بالعمل:

1 ـ إلمام غير عادي بكل نواحي العمل.
2 ـ إلمام شامل تقريباً بنواحي العمل.
3 ـ معرفة كافية بنواحي العمل.
4 ـ معرفة غير كاملة بنواحي العمل.
5 ـ لا تتوفر لديه المعرفة اللازمة بنواحي العمل.

ومن الانتقادات التي تثار بشأن هذه الطريقة أن كل صفة تستخدم فيها يعطى لها وزن متساو مثل بقية الصفات الأخرى، كما أن قائمة الصفات التي تعد تستخدم بالنسبة للوظائف جميعاً، في حين أن أهمية بعض الصفات في بعض الأعمال تفوق كثيراً أهميتها في أعمال أخرى. كما أن التقدير العام النهائي لأداء الفرد يتم احتسابه من خلال جمع كل التقديرات التي يحصل عليها عن كل صفة

مع بعضها، وهذا بدوره يؤدي إلى أن النقص الموجود في أداء فرد بالنسبة لصفة معينة ـ وهي قد تكون هامة ـ يعوضه التقدير العالي الذي يحصل عليه نفس الفرد في صفة أخرى ـ وقد تكون ذات أهمية محدودة ـ. إضافة لذلك فأن هذه الطريقة كسابقتها تعتمد على التقدير الشخصي للمدير أو المشرف المباشر. لذلك تم التوجيه إلى ابتكار طرق أخرى تتسم بقدر أكثر من الموضوعية وتقلل من الاعتماد على الحكم والتقدير الشخصي[1].

3 ـ طريقة التوزيع الإلزامي:

وفق هذه الطريقة يتم تقييم الأفراد العاملين حسب المنحنى الطبيعي، والذي بدوره يشير إلى أن أعداداً كبيرة من الأفراد تكون قريبة من الوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة، ونسبة قليلة من الأفراد المتفوقين، ونسبة قليلة من الأفراد المنخفضي الكفاءة.

وبموجب هذه الطريقة واستناداً للدراسات الإحصائية للتوزيع العادي (الطبيعي) فأن مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءتها وفق النسب الموضحة في الجدول التالي مع التقدير الذي تستحقه:

النسبة المئوية من مجموع الأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة التي يتمتعون بها	التقدير الذي يستحقونه
% 10	كفائتهم عالية جداً	امتياز
% 20	كفائتهم عالية	جيد جداً
% 40	كفائتهم متوسطة	جيـــد
% 20	كفائتهم أقل من المتوسطة	مقبول
% 10	كفاءتهم منخفضة	ضعيــف
%100		

(1) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 137 ـ 138.

وبالرغم من أن هذه الطريقة تحقق عدة مزايا عند تطبيقها أهمها أنها تضع أسساً محددة لعملية تقييم الأداء بدلاً من اعتمادها على التعميم، إلا أنها لا تخلو من نقاط الضعف، أبرزها أنه قد لا يتوفر عدد كبير من الأفراد المطلوب تقييمهم بحيث يمكن تقسيمهم إلى هذه المجموعات السابقة الذكر ضمن الجدول، كما أنه قد لا تتوفر نفس نسب التوزيع بين ممتاز وضعيف في مجاميع الأفراد المختلفة[1].

4 ـ طريقة الاختيار الإلزامي:

من المشاكل البارزة التي تحدّ من موضوعية طرق التقييم السابقة، هي مشكلة تحيز المدير شعورياً أو لا شعورياً لأفراد معينين عند تقييمه لأدائهم، بحيث أنه يقوم بإعطائهم تقديرات أعلى مما يستحقون، بسبب تأثره بالمستوى الذي يتمتعون به من الكفاءة في مجال محدد أو بسبب العلاقات الشخصية التي تجمعه مع بعضهم أو لأي سبب آخر. ولمعالجة هذه المشكلة فقد استخدمت طريقة الاختيار الإلزامي Forced Choice، فبموجبها لا يدرك المدير أو المشرف كيف تفسر الإجابات التي يعطيها أو يختارها، وبذلك فأنه لا يمكنه محاباة الأفراد أو إعطائهم تقديرات أعلى أو أقل مما يستحقون[2].

إن هذه الطريقة تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الإجباري، كما أنها تمثل تسهيلاً لمهمة القائمين بعملية التقييم. وتقوم هذه الطريقة على أساس تكوين مجاميع عديدة من الجمل، تضم كل مجموعة أربع جمل، من هذه الجمل الأربعة اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد المطلوب تقييم أدائه. وعند التقييم يقوم المدير أو المشرف باختيار اثنين فقط من الجمل الأربعة، باعتبار أن واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء الفرد، والأخرى تعبر عن الصفة غير المرغوبة في أدائه. أن

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 194.
(2) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 347.

الغرض في وضع أربع جمل في كل مجموعة هو لأجل أن يكون واضحاً للمدير أو المشرف (المقيِّم) أن هناك صفتين إيجابيتين وصفتين أخرتين سلبيتين في سلوك وأداء الفرد. وتوضع درجات وأوزان محددة لكل جملة من هذه الجمل ولكن هذه الدرجات أو الأوزان لا يبلغ بها القائم بالتقييم[1].

وفيما يلي نُشير إلى بعض المجموعات التي تعتبر بمثابة أمثلة لعملية الاختيار الإجباري:

المجموعة الأولى	أكثر ما تصف به الفرد	أقل ما تصف به الفرد
ـ يتمكن من معالجة المواقف الطارئة. ـ يتردد في تقديم أفكار جديدة. ـ أهدافه محددة. ـ يضطرب في مواجهة الضغوط.		

المجموعة الثانية:

ـ يتخذ قراراته عندما تتوفر لديه معلومات كاملة.
ـ يتخذ قراراته بسرعة.
ـ غير قادر على اتخاذ القرارات.
ـ ممتاز في الأعمال الروتينية.

ومن أبرز النواحي الإيجابية لهذه الطريقة هي أنها توفر فرصة ممتازة

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 194 ـ 195.

للتقليل من التحيز والمحاباة، وذلك لعدم قدرة القائم بالتقييم من نفع أصدقائه ولا يتمكن من الإضرار بمن لا يحب. إلا أنها لا تخلو من مشاكل أو عيوب، أولها أن هناك ضرورة لإجراء تعديل لمكوناتها باستمرار، وذلك لأنه مع تكرار استخدام نموذج معين بعباراته وجمله المحددة يسهل على القائم بالتقييم اكتشاف الجمل التي تزيد أو تنقص من تقدير الفرد المطلوب تقييم أدائه. وثانيهما، أن هناك افتراض ضمنياً في هذه الطريقة وهو عدم وجود ثقة بالمدراء والمشرفين عند تقييمهم لأداء مرؤوسيهم، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق عدم الرغبة في استخدام هذه الطريقة لدى المدراء والمشرفين[1].

5 ـ طريقة الأحداث الحرجة أو المهمة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الجيدة إذا استخدمت بشكل جيد، وهي تنطوي على قيام المدير أو الرئيس المباشر بمتابعة أداء مرؤوسيه بشكل مستمر وتسجيل الأحداث الإيجابية والسلبية التي يقومون بأدائها، وكذلك يقوم بتسجيل سلوك كل فرد منهم تجاه الأحداث المهمة، ويتم تسجيل هذه الأحداث والسلوكيات في سجل خاص لهذا الغرض. وبهذا تتوفر لدى الرئيس المباشر معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء الفرد بحيث يتمكن على أساسها من تقييم هذا الأداء بدقة وموضوعية بعيداً عن الحكم الشخصي والتحيز.

ولأجل أن يتمكن المدير أو الرئيس المباشر من اعتماد هذه الطريقة بنجاح فإن عليه أن يكون مستوعباً لطبيعة عمل كل فرد من مرؤوسيه وما يتضمنه من أحداث هامة. وأن يقوم بمناقشة هذه الحالات والأحداث الحرجة والمهمة مع مرؤوسيه والاستماع إلى وجهة نظرهم فيها. كما يجب أن يسجل تصرف الفرد فور حدوثه ومناقشته معه لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية فيه لكي يمكن تحقيق الفائدة المطلوبة من عملية التسجيل والمناقشة، فعدم التصرف المباشر في مثل هذه الحالات وتأخير المناقشة قد يؤدي إلى إفراغ هذه العملية من

---

(1) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 140.

محتواها العلمي الهادف، فالتأخير يفسح المجال أمام استمرار الأحداث السلبية وتكرار حدوثها مما يحمل المنظمة تكاليف مضاعفة غير مبررة كان من الممكن تفاديها لو تمت مناقشة هذه الأحداث وتوضيح أثرها السلبي والعمل على منع تكرارها.

وقد تبدو هذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت والجهد، إلا أن المدير أو الرئيس سيتعود عليها من خلال ممارستها عدة مرات. والعيب الوحيد في هذه الطريقة هو أن ذكر الحدث أو التصرف عملية واقعية وموضوعية إلا أن تفسيرها قد يكون متأثراً بعوامل أخرى غير موضوعية، ومهما يكن الحال فأن استخدام هذه الطريقة على نحو فعال يستلزم توفر بعض الشروط أهمها: خبرة ودراية الرئيس بالتفاصيل الدقيقة للعمل وعلاقته مع الأعمال الأخرى، واستيعابه ووعيه للحوادث المؤثرة على نجاح أو فشل الأحداث المهمة التي يتطلب العمل تحقيقها[1].

ثانياً: الطرق الحديثة:

أن الطرق التقليدية لتقييم الأداء تقوم جميعها على أساس أن المشرف المباشر أو المدير يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، وهو عندما يقوم بذلك فأنه يسعى إلى إيجاد قدر عالى من الموضوعية والعدل في تقييمه، وكذلك يحاول الاعتماد على إعطاء تقدير حقيقي للواقع الفعلي المنفذ من قبل الفرد بعيداً عن التفسيرات والمعلومات غير الدقيقة. وتتضمن كل طريقة من الطرق السابقة محاولة لتوفير أساس علمي منظم يقلل من أثر الرأي الشخصي والحكم غير المستند على حقائق وقرائن موضوعية، ولكن مع كل هذه الجهود إلا أن التقدير الذاتي والحكم الشخصي للقائم بالتقييم يبقى واضحاً وملموساً في تطبيق تلك الطرق، وهذا يتيح الفرصة أمام حصول حالات تحيز ومحاباة للأشخاص الذين يقيم أداءهم.

---

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 196 ـ 197.

إضافة إلى أن الطرق التقليدية لتقييم الأداء تركز اهتمامها على تقدير الأداء المنجز خلال الفترة الماضية من قبل الأفراد العاملين. وبسبب الطبيعة الإنسانية فأن الفرد الذي لا يكون تقييم أدائه إيجابياً من قبل رئيسه المباشر فأن علاقته به ستتأثر سلباً، وهذا بدوره ينسحب على مستويات أدائه اللاحقة وعلى علاقاته الإنسانية داخل المنظمة.

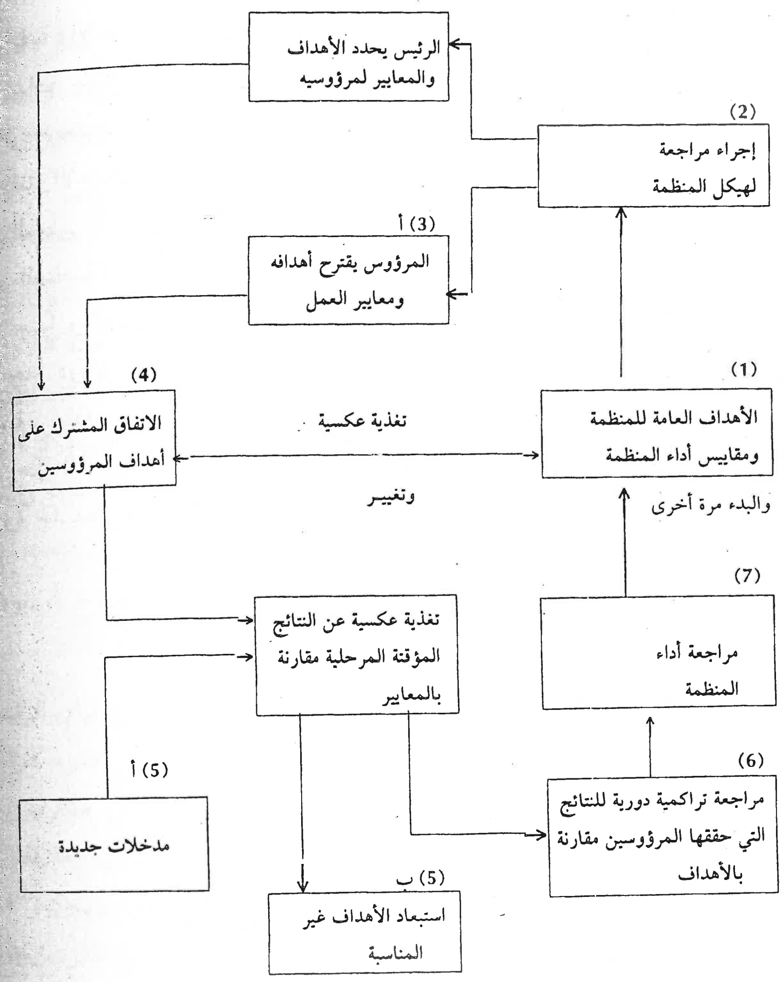
ولمعالجة جوانب الخلل هذه في الطرق التقليدية فقد اتجهت الإدارات الحديثة إلى اعتماد مدخل سلوكي جديد وهو الذي أصبح يطلق عليه «الإدارة بالأهداف». وهو يشكل أحد النظم الإدارية الحديثة ويعطي اهتماماً زائداً لتقييم الأداء، وقد أخذ الاهتمام يتزايد بهذا المدخل منذ أن كتب عنه «بيتر دركر» في سنة 1954، وهذا النظام يمثل دورة تبدأ بدراسة الأهداف العامة للمنظمة وإليها تنتهي عملية التقييم، ويتم تكرار هذه العملية لعدة مرات[1].

لتوضيح مضمون نظام الإدارة بالأهداف نتناول تصور «جورج أوديون» لهذا النظام ضمن المخطط الموضح في الشكل (7 ـ 1).

في هذا الشكل يتضح أن هذا النظام يقوم على أساس قيام الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف بشكل مشترك، وذلك يتم على ضوء دراسة ومراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويتم العمل سوية وبشكل مشترك بين الرئيس والمرؤوس على تحقيق هذه الأهداف مما يؤدي إلى تعميق العلاقة بين الاثنين، ويخلق بينهما شعوراً بأنهم يعملون في فريق عمل واحد، وينعكس هذا التحديد المشترك للأهداف على الروح المعنوية والوضع النفسي للفرد إيجابياً فيجعله يندفع نحو تحقيق هذه الأهداف برغبة عالية، لأنه سيتولد لديه الشعور بأنه قد حقق ذاته من خلال تحقيقه لإنجاز معين. فبعد أن تتم عملية مراجعة الهيكل التنظيمي للمنظمة يقوم الرئيس بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها للمرؤوس وبدوره يقوم المرؤوس باقتراح الأهداف التي يعمل على

(1) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 154.

تحقيقها والإجراءات التي سيعتمدها لبلوغ هذه الأهداف. وبعد ذلك تدرس هذه الأهداف بشكل مشترك (المرحلة 4) ويجري تعديلها والاتفاق عليها بشكل نهائي. بعد ذلك يجري تقييم لمستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في سعيه لتحقيق الأهداف المحددة، فتجمع معلومات مرتدة عن النتائج المتحققة وتقارن مع المعايير المحددة، وخلال هذه المرحلة نفسها (المرحلة 5) تستبعد الأهداف غير المناسبة، حيث أن هناك بعض الأهداف التي تظهر الممارسة العملية عدم ملاءمتها وبالتالي يستلزم الأمر استبعادها. في المرحلة التالية (مرحلة 6) تتم مراجعة دورية مجتمعة (تراكمية) للنتائج التي حققها المرؤوس على مدى فترة زمنية ـ عادة ستة أشهر ـ ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المرسومة، بعدها في المرحلة الأخيرة (مرحلة 7) تجرى مراجعة للأداء الكلي للمنظمة ثم بعدها تبدأ دورة جديدة. ويشارك المرؤوس في إجراء تقييم ذاتي لمستوى أدائه (مرحلة 6).



شكل رقم (7 ـ 1) دورة الإدارة بالأهداف[1]

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 198، مأخوذ عن:
George S. Odiome:«**Management by Objectives**», New York, Pitman Publishing Corporation, 1965, p.43.

إن نظام الإدارة بالأهداف تستلزم تحديد مسؤوليات المدير في ضوء الأهداف الكلية للمنظمة، وهو بذلك يساعد المدير على تخطيط أدائه وقياسه وكذلك قياس أداء مرؤوسيه في ضوء نتائج محددة، بحيث أنه يجب أن تكون النتائج المتوقعة متوافقة مع نواحي المسؤولية التي تقع في نطاق تحكم كل مدير، مثلاً: الربح وتكلفة السلعة المنتجة وتكلفة وحدة الخدمة المقدمة وهكذا. ويجب التأكيد على أن نجاح نظام الإدارة بالأهداف يعتمد على ثلاثة جوانب[1]:

1 ـ أن الإدارة بالأهداف تمثل نظام للإدارة وليست إضافة إلى عمل المدير.

2 ـ أن على المدير الذي يعتمد الإدارة بالأهداف كنظام لإدارة منظمته يجب عليه أن يقوم بتوزيع السلطة التي يمتلكها.

3 ـ أن نظام الإدارة بالأهداف يستلزم تغييراً سلوكياً من جانب كلاً من الرئيس والمرؤوس.

مزايا الإدارة بالأهداف:

يحقق نظام الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا عند اعتماده أبرزها ما يلي[2]:

1 ـ أن نظام الإدارة بالأهداف ينقل الاهتمام والتركيز من التقييم الشخصي إلى التقييم الذاتي ومن التركيز على الماضي الذي لا يمكن إحداث أي تغيير فيه إلى التركيز على المستقبل.

2 ـ يساعد هذا المدخل على أن يقوم الأفراد العاملون بتحديد أهداف أكثر واقعية، كما يساهم في توفير فرص ممتازة للعاملين لاكتشاف بعض المشاكل التنظيمية وابتكار طرق مناسبة لحلها، ويساعد الفرد كذلك على ترجمة أفكاره إلى عمل.

(1) د. شوقي حسين عبدالله: مصدر سابق، ص 155.
(2) نفس المصدر السابق، ص 155 ـ 156.

3 ـ يمثل هذا النظام وسيلة قيّمة لتحديد التدريب اللازم والتنمية الإدارية الفعالة المطلوب تحقيقها، فمن خلاله تتضح المسؤوليات المحددة لكل مدير في مجال التنمية الإدارية وتجعله أمام مسؤولياته لكي يتحملها، حيث أن المدير ضمن إطار نظام الإدارة بالأهداف يضطر إلى الاعتماد على نفسه حيث يقل الميل إلى الاعتماد على الغير، فهو سيكون ملزماً لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الواجبات والأنشطة لبلوغ الأهداف المخططة.

4 ـ في إطار نظام الإدارة بالأهداف يكون باستطاعة الفرد الشعور بالإنجاز والنمو والتقدم وذلك من خلال مقارنة أدائه مع أهدافه الخاصة به وليس مع أهداف زملائه، حيث أن نظم التقييم الأخرى تعتمد على أسلوب مقارنة الأفراد مع بعضهم البعض، مما قد يساعد عدداً قليلاً منهم على الشعور بمدى التحسن والتقدم الذي يحققونه في حين الغالبية من الأفراد الآخرين لا يشعرون بأي تقدم بل ربما يتولد لدى بعضهم شعور بأن مستوى أدائهم في هبوط.

5 ـ أن الإدارة بالأهداف تتفق مع المبدأ النفسي الذي يشير إلى أن الأفراد العاملين يعملون بشكل أفضل عندما تكون أمامهم أهداف محددة ويسعون إلى تحقيقها ضمن فترات زمنية محددة.

6 ـ بما أن نظام الإدارة بالأهداف يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في تحديد أهدافهم، فأنه يعطيهم دوراً أكثر إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك يزيد من شعورهم بالتحكم في بيئة العمل ويقلل من اعتمادهم على رؤوسائهم المباشرين.

عيوب الإدارة بالأهداف:

على الرغم من كل المزايا التي سبق ذكرها لنظام الإدارة بالأهداف، فأن هذا النظام لا يخلو من بعض العيوب، أبرزها ما يلي[1]:

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 199 ـ 200.

1 ـ في الوقت الذي يفترض فيه أن يساهم فيه نظام الإدارة بالأهداف في تقليل الخلافات والصراعات بين الرئيس والمرؤوس، فأنه على العكس قد يكون سبباً في زيادة هذه الخلافات والصراعات وخلق جو من العلاقات السيئة والمتوترة بينهما، وذلك خاصة عندما تتم مناقشة تحديد أهداف المرؤوسين وأساليب العمل المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

2 ـ أن عملية تحديد الأهداف قد تكون سهلة وخالية من التعقيد بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وما تتضمنه من وظائف، أما في حالة الأعمال التنفيذية الروتينية التي تقع في قاعدة الهرم التنظيمي فأن العملية قد تبدو صعبة وتتضمن بعض التعقيدات بسبب عدم وضوح أهداف محددة ودقيقة لهذه الأعمال.

3 ـ يركز هذا الأسلوب في الإدارة على مستوى الأداء المتحقق ومدى بلوغ الأهداف المحددة دون أن يكون هناك اهتمام واضح وكبير بالأسلوب أو الطريقة التي تم فيها تحقيق هذه الأهداف. فعلى سبيل المثال فأن المشرف أو الرئيس المباشر قد يهمل الصيانة اللازمة للمعدات والمكائن وذلك بقصد التقليل من تكاليف الإنتاج. وكذلك يضع برامج إنتاجية مكثفة تستلزم استخدام المكائن والآلات لفترات طويلة لكي يمكن تحقيق الخطط الإنتاجية المحددة، وهذا كله يمكن أن يؤدي إلى إحداث أضرار في الكفاءة الإنتاجية للمكائن والآلات على المدى البعيد، وخلاصة القول: إن اعتماد هذا الأسلوب قد يؤدي إلى أن ينصب الاهتمام على المدى القصير بدلاً من أن يكون هناك اهتمام بالمدى البعيد للمنظمة ككل.

4 ـ بموجب هذه الطريقة فأنه يفترض أن يكون المدير أو الرئيس مستوعباً لواجباته وصلاحياته بشكل جيد، وأنه يعرف حدود وأبعاد منصبه، وما هي اختصاصاته بشكل دقيق وبالتالي فأنه يعرف جيداً الطريق المناسب لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتأكيد فأن مثل هذه الافتراضات قد لا تصلح على

جميع المدراء فبعضهم قد لا تتوفر فيه مثل هذه المواصفات.

5 ـ أن تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف يحتاج إلى وقت وجهد غير عاديين، وذلك نتيجة لعمليات التشاور والمناقشة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس حتى يتم التوصل بينهما إلى اتفاق حول الأهداف المطلوب تحقيقها.

6 ـ يلاحظ بأن عدداً من المدراء لا يتحمس لتطبيق الإدارة بالأهداف بسبب أن هذا الأسلوب يعطي للفرد فرصته للمشاركة والمناقشة، وهذا قد لا يكون مألوفاً بالنسبة لهم، كما وأنهم اعتادوا على أن الرقابة يجب أن تمارس على الفرد المرؤوس وليس منه.

7 ـ 9 ـ تقييم طرق قياس أداء العاملين:

من الضروري أن تكون طرق تقييم أداء الأفراد العاملين المستخدمة في المنظمة ذات فائدة حقيقية لها، وبعكسه فأنها قد تتحول إلى نشاط غير مجدي ومكلف بشكل غير مبرر. لأجل ذلك يجب الوقوف على مدى فاعلية وكفاءة نظام التقييم بشكل عام.

من الانتقادات البارزة التي تطرح بخصوص عملية التقييم هو أن المدراء وبسبب صعوبة وضع معايير محددة ومناسبة للأداء فأنهم قد يتجهون إلى تقييم بعض الصفات الشخصية في الفرد ـ مثل درجة الثقة بالنفس، الولاء للمنظمة، درجة رغبته في التعاون مع زملائه، وغيرها ـ بدلاً من أن يقيموا مستوى أدائه للعمل.

من جانب آخر، فأن أهمية نظام تقييم الأداء والقيمة المادية والمعنوية التي يعطيها الفرد له تتأثر بمدى وجود أو عدم وجود حوافز ومكافئات تعطى للأفراد الذين يتميزون بمستويات أدائهم عن أقرانهم، ويشير واقع الحال إلى أن أغلبية نظم الخدمة المعتمدة لا تعطي أهمية كافية لهذا الجانب، مما يؤدي بدوره إلى إضعاف الرغبة في الإبداع والتطوير والأداء الجيد للعمل، فالفرد الجاد لا يحصل على حوافز ملموسة تميزه عن الفرد الكسول والذي لا يتمتع بمستوى

كفاءة مناسبة في أدائه لعمله، فالفروقات بين الاثنين جزئية وبسيطة وقد لا تبرر بذل جهد مكثف لتحسين مستوى الأداء[1].

كما أن أغلبية طرق التقييم، وخاصة التقليدية منها، تعاني من التأثير السلبي للحكم والتقدير الشخصي للمقيمين، مما قد يضعف من درجة الاعتماد عليها ويقلل من أهميتها في نظر الأفراد العاملين وربما حتى في نظر الإدارة العليا، بسبب الشعور بعدم موضوعية نتائج التقييم.

إضافة إلى أنه في بعض الأحيان وبالرغم من توفر قدر كاف من الموضوعية في التقييم من قبل المدير أو الرئيس المباشر، إلا أن عملية التقييم لا تكون بالمستوى المطلوب بسبب الاعتماد على طريقة تقييم غير مناسبة أو أنها مصممة بشكل غير جيد. وهذا بالتأكيد يشكل جانباً ضعيفاً في نظام التقييم ككل.

7 ـ 10 ـ مبادىء عامة لبرنامج تقييم الأداء الفعال:

مما سبق يتبين لنا أن هناك بعض الجوانب التي قد تقلل من موضوعية وكفاءة برنامج تقييم أداء الأفراد العاملين في منظمة الأعمال. ولأجل أن يكون برنامج التقييم فعالاً ومجدياً ويحقق النتائج المرجوة منه، فأنه يجب أن تراعى عند تصميمه وتطبيقه مجموعة من المبادىء العامة والأسس، أبرزها ما يلي[2]:

1 ـ يجب أن يتم تصميم برنامج تقييم الأداء من قبل خبراء متخصصين في إدارة الأفراد، أو قد تلجأ المنظمة إلى الاعتماد على خبراء من خارجها للقيام بهذه المهمة. ويجب أن يكون هؤلاء الخبراء على إلمام واسع بطبيعة الأعمال وطرق وأساليب تقييم الأداء، وأن يكونوا قادرين على الإشراف على عملية التقييم بعدالة وموضوعية بعيدة عن التحيز والحكم والتقدير الشخصي.

(1) د. محمد قاسم القريوتي: مصدر سابق، ص 90.
(2) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 201 ـ 202.

2 ـ لأجل تحقيق العدالة في التقييم، فأنه يفضل استخدام أكثر من طريقة من طرق التقييم، وكذلك اعتماد الأسس والأصول العلمية في تصميم استمارات التقييم، وأن تتميز هذه الاستمارات بالبساطة وسهولة الاستخدام من قبل المدراء والمشرفين المكلفين بعملية التقييم.

3 ـ ضرورة تدريب وتثقيف القائمين بعملية التقييم، لأجل أن يستوعبوا بشكل جيد أهداف وفوائد برامج التقييم، لأنهم يشكلون حجر الزاوية لنجاح برنامج التقييم في المنظمة.

4 ـ لكي تتوفر أمام برنامج التقييم فرص مناسبة للنجاح فأنه يجب أن تسود علاقات الود والتعاون بين الرئيس والمرؤوس، وأن يتفهم كلٍ منهم مسؤوليات ودور الآخر. وذلك لأجل أن تؤدي عملية التقييم دورها الصحيح من حيث أنها طريقة لتحسين مستوى الأداء كماً ونوعاً وليست طريقة تأديب وعقوبات للأفراد العاملين.

7 ـ 11 ـ طرق قياس إنتاجية العنصر الإنساني:

يرتبط تقييم أداء الأفراد العاملين ارتباطاً وثيقاً بقياس إنتاجية هؤلاء الأفراد، فالفرد الذي يحقق إنتاجية عالية سيحصل على تقييم إيجابي من طرف الإدارة، مع مراعاة الجانب السلوكي والإنساني غير المادي في عملية التقيم. وطرق قياس إنتاجية الأفراد قد تبدو أكثر ارتباطاً مع تلك الأعمال التي ينتج عنها إنتاج مادي ملموس قابل للتقييم. ولا يخفى ما للإنتاجية الفردية من أهمية في تحديد إنتاجية المنظمة ككل، فبقدر ما يكون الأفراد العاملين الذين تضمهم المنظمة كفؤين ويحققون معدلات إنتاجية عالية بقدر ما تكون إنتاجية المنظمة عالية. وسنتناول فيما يلي أبرز طرق قياس إنتاجية العنصر الإنساني[1]:

---

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: مصدر سابق، ص 111 ـ 115.

1 ـ تحديد كمية إنتاج الفرد في الساعة:

لغرض احتساب إنتاجية الفرد الواحد خلال فترة معينة فأنه تتم قسمة عدد الوحدات المنتجة خلال هذه الفترة على عدد الأفراد العاملين خلالها، والتطورات الحاصلة في هذه الإنتاجية تمثل مؤشراً لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية. ومن المفضل أن يتم احتساب كمية الإنتاج المتحققة لكل ساعة عمل، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$أ = \frac{ك}{ع}$$

حيث:

أ = الإنتاجية.

ك = كمية الإنتاج.

ع = عدد الأفراد العاملين أو عدد ساعات العمل.

وتعتبر طريقة ساعات العمل أكثر دقة من طريقة عدد العاملين، فعدد العاملين يتغير من فترة لأخرى بسبب الغياب والإجازات والتوقفات وغيرها، وتحسب ساعات العمل كما يلي:

ساعات العمل = عدد العاملين × عدد ساعات العمل اليومي × عدد أيام العمل الفعلية + ساعات العمل الإضافي.

أن طريقة ساعات العمل تناسب تلك المنظمات التي تنتج سلعة واحدة نمطية، أما إذا كانت المنظمة تنتج أكثر من منتوج واحد فأنه يجب استخدام معاملات ترجيح (أوزان) لتحديد الوقت اللازم لإنتاج كل منتوج. ولهذا الغرض تستخدم المعادلة التالية لاحتساب الإنتاجية:

$$أ = \frac{مج\ ك\ م}{ع}$$

حيث:

أ = الإنتاجية.

مج = المجموع.

ك = الكمية المنتجة من كل منتوج.

م = معامل الترجيح لكل منتوج.

ع = عدد ساعات العمل.

وتتحدد معاملات الترجيح عادة باعتماد المنتوج الذي يحتاج إلى أقل وقت كأساس، والمنتجات الباقية تقاس على أساسه، فمثلاً إذا كانت إحدى المنظمات تنتج ثلاثة منتجات: أ، ب، جـ، والمنتوج أ يحتاج إلى ضعف الوقت الذي يحتاجه المنتوج ب والمنتوج جـ يحتاج إلى نصف الوقت الذي يحتاجه المنتوج ب، فأن معاملات الترجيح تكون كما يلي:

المنتوج جـ = 1

المنتوج ب = 2

المنتوج أ = 4

2 ـ تحديد قيمة إنتاج الفرد في الساعة:

بموجب هذه الطريقة يستخرج متوسط قيمة إنتاج الفرد من خلال قسمة قيمة الإنتاج الكلي على مجموع عدد ساعات العمل، وكما يلي:

$$قيمة\ الإنتاج\ في\ الساعة = \frac{قيمة\ الإنتاج\ الكلي\ في\ فترة\ معينة}{عدد\ ساعات\ العمل}$$

ومما يثار بشأن هذه الطريقة من نقد، هو أن هناك اختلافات في أسعار

المنتجات من فترة لأخرى، ولذلك فقد تكون الزيادة في قيمة الإنتاج لا تعود إلى تحقيق زيادة في الإنتاجية وإنما تعود إلى حصول زيادة في الأسعار. ولمعالجة ذلك تأخذ أسعار إحدى السنوات كسنة أساس ويتم ضرب الإنتاج في كل سنة بهذا السعر لأجل أن يكون ممكناً إجراء المقارنة بين إنتاجية عنصر العمل في كل سنة بشكل دقيق. وبذلك فإن الإنتاجية تحسب وفق المعادلة الآتية:

$$أ = \frac{مج\ ك\ س}{ع}$$

حيث:

س = سعر سنة الأساس للمنتوج.

3 ـ تحديد نصيب الوحدة المنتجة من الأجور:

يحتسب نصيب الوحدة المنتجة من الأجور من خلال قسمة الأجور على عدد الوحدات المنتجة وكما يلي:

$$نصيب\ الوحدة\ المنتجة\ من\ الأجور = \frac{الأجور}{عدد\ الوحدات\ المنتجة}$$

وفي حالة إنتاج المنظمة لعدة منتجات فأنه إما أن يحتسب نصيب الوحدة المنتجة من الأجور لكل نوع من المنتجات على حدة، أو أن يتم استخدام معامل الترجيح، ويجب كذلك مراعاة التغير في مستوى الأجور من فترة لأخرى لأجل ضمان دقة المقارنة. وبالتأكيد فأنه كلما انخفض نصيب الوحدة الواحدة من الأجور كلما كان ذلك مؤشراً على تحسين إنتاجية العنصر البشري.

4 ـ حساب القيمة المضافة لعنصر العمل:

لأجل تحديد القيمة المضافة لعنصر العمل فأنه يتم احتساب قيمة إنتاج المنظمة وتطرح منه التكاليف ما عدا الأجور المدفوعة للعاملين، فالقيمة

المضافة تستخرج بطرح قيمة مستلزمات الإنتاج من قيمة إنتاج الفترة الزمنية. وتدخل ضمن قيمة الإنتاج المبيعات والزيادة في بضاعة آخر المدة عن بضاعة أول المدة (بالنسبة للسلع التامة الصنع)، وتدخل ضمن القيمة المضافة قيمة الخدمات المقدمة للغير وكذلك قيمة الخدمات التي تقدّم لنفس المنظمة والتي تحل محل الخدمات التي كان يجب أن تدفع عنها المنظمة مقابل فيما لو قدمها لها طرف خارجي.

وتحتسب إنتاجية العمل بحساب القيمة المضافة للفرد وكما يلي:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل/ أو عدد الأفراد العاملين}}$$

وبلا شك فأن أية زيادة في قيمة ناتج هذه المعادلة تعني تحقق زيادة في إنتاجية عنصر العمل.

5 ـ المواد الخـــام:

يمثل انخفاض كمية المواد الخام المستخدمة في الإنتاج ـ لنفس العدد من الوحدات المنتجة ـ مؤشراً على تحسن إنتاجية الفرد العامل، فانخفاض التلف والهدر في المواد الخام يؤدي إلى تقليل التكاليف. وتحتسب الإنتاجية وفق هذه الطريقة بموجب المعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية المواد الخام}}{\text{كمية الإنتاج (عدد الوحدات)}}$$

ولتوضيح كيفية احتساب إنتاجية العنصر الإنساني بموجب الطرق الخمسة المذكورة، نتناول المثال التالي الشامل لجميع هذه الطرق:

مثــال:

ينتج مصنع تاجوراء للمواد الغذائية ثلاث منتجات أ، ب، جـ، ويتطلب إنتاج الوحدة الواحدة من المنتوج (أ) ضعف الوقت والمواد التي يتطلبها إنتاج

وحدة من المنتوج (ب)، كما أن إنتاج وحدة واحدة من المنتوج (حـ) يحتاج إلى ثلاثة أضعاف الوقت والمواد التي يتطلبها إنتاج وحدة واحدة من المنتوج (ب). وفي الجدول أدناه توفرت لدينا بيانات عن بعض جوانب نشاط هذا المصنع لسنتي 1992، 1993:

التفاصيـــل	سنــة 1992		سنــة 1993	
	قيمة الإنتاج بالدينـار	سعر الوحدة الواحدة بالدينار	قيمة الإنتاج بالدينـار	سعر الوحدة الواحدة بالدينار
المنتوج (أ)	160.000	4	200.000	5
المنتوج (ب)	150.000	3	180.000	4
المنتوج (جـ)	180.000	6	245.000	7
قيمة المواد الخام المستخدمة	290.000	4	360.000	5
عدد الأفراد العاملين	40		50	
الأجــور	264.000		299.000	
مصروفات واستهلاكات	136.000		190.000	

المطلــوب:

احتساب إنتاجية العنصر الإنساني لكلا السنتين وبالطرق الممكنة على ضوء البيانات المتيسرة.

الحــل:

أولاً: بطريقة كمية الإنتاج المرجحة

يجب أن نحدد معاملات الترجيح للمنتجات المختلفة لاعتمادها في الحل وكما يلي:

المنتجات	معاملات الترجيح
أ	2
ب	1
جـ	3

نستخرج كمية الإنتاج لكل منتوج وعلى مدى السنتين وكما يلي:

كمية الإنتاج = $\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{سعر الوحدة الواحدة}}$

لسنة 1992:

المنتوج أ = $\frac{160.000}{4}$ 40.000 وحدة

المنتوج ب = $\frac{150.000}{3} = 50.000$ وحدة

المنتوج جـ = $\frac{180.000}{6} = 30.000$ وحدة

لسنة 1993:

المنتوج أ = $\frac{200.000}{5} = 40.000$ وحدة

المنتوج ب = $\frac{180.000}{4} = 45.000$ وحدة

المنتوج جـ = $\frac{245.000}{7} = 35.000$ وحدة

كمية الإنتاج المرجحة لسنة 92 = $1 \times 50.000 + 2 \times 40.000 + 3 \times 30.000 = 220.000$

كمية الإنتاج المرجحة لسنة 93 = $1 \times 45.000 + 2 \times 40.000 + 3 \times 35.000 = 230.000$.

الإنتاجية = $\frac{\text{مج ك م}}{\text{ع}}$

الإنتاجية لسنة 92 = $\frac{220.000}{40} = 5500$

والإنتاجية لسنة 93 = $\frac{230.000}{50} = 4600$

ثانياً: بطريقة قيمة الإنتاج:

قيمة الإنتاج لسنة 1992 = $3 \times 50.000 + 4 \times 40.000 + 6 \times 30.000 = 490.000$ دينار.

ونستخدم نفس أسعار سنة 92 لاحتساب قيمة إنتاج سنة 93 باعتبار أن سنة 92 سنة أساس لأجل أن يكون ممكناً إجراء المقارنة بين السنتين، وكما يلي:

قيمة الإنتاج لسنة 1993 = $3 \times 45.000 + 4 \times 40.000 + 6 \times 35.000 = 505.000$ دينار

وبتطبيق المعادلة التالية نحصل على الإنتاجية في كلا السنتين:

أ = مج ك م / ع

∴ الإنتاجية لسنة 1992 = 490.000 / 40 = 12.250

والإنتاجية لسنة 1993 = 505.000 / 50 = 10.100

ثالثاً: بطريقة الأجور:

الإنتاجية = الأجـور / عدد الوحدات المنتجة

∴ إنتاجية سنة 92 = 264.000 / 220.000 = 1.2

وإنتاجية سنة 93 = 299.000 / 230.000 = 1.3

رابعاً: بطريقة القيمة المضافة:

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج - التكاليف فيما عدا الأجور بسعر السنة الحالية.

∴ القيمة المضافة لسنة 92 = 490.000 - (136.000 + 290.000)

= 64.000 دينار

وقيمة الإنتاج بسعر سنة 93 = 4 × 45.000 + 5 × 40.000

+ 7 × 35.000 = 625.000 دينار

∴ القيمة المضافة لسنة 93 = 625.000 - (190.000 + 360.000)

= 75.000 دينار

إنتاجية العنصر الإنساني = القيمة المضافة / عدد الأفراد العاملين

إنتاجية العنصر الإنساني لسنة 92 = 64.000 / 40 = 1600

إنتاجية العنصر الإنساني لسنة 93 = 75.000 / 50 = 1500

خامساً: بطريقة المواد الخام:

كمية المواد الخام المستخدمة = قيمة المواد الخام المستخدمة / سعر الوحدة الواحدة

كمية المواد الخام المستخدمة لسنة 92 = 290.000 / 4 = 72.500

وكمية المواد الخام المستخدمة لسنة 93 = 360.000 / 5 = 72.000

إنتاجية العنصر الإنساني = $\frac{\text{كمية المواد الخام}}{\text{كمية الإنتاج (عدد الوحدات المنتجة)}}$

إنتاجية العنصر الإنساني لسنة 92 = $\frac{72.500}{220.000} = 0.33$

وإنتاجية العنصر الإنساني لسنة 93 = $\frac{72.000}{230.000} = 0.31$

الفصل الثامن

تقييم الأعمال والأجور

الفصل الثامن
تقييم الأعمال والأجور

تلعب الأجور دوراً أساسياً وبارزاً في قرار الفرد في البقاء في منظمته الحالية أو الانتقال منها، وكذلك يؤثر مقدار الأجر الذي يحصل عليه الفرد على درجة الرضا التي يتمتع بها وبالتالي على رغبته في العمل واندفاعه لتحسين مستويات الأداء التي يقدمها، ويؤثر أيضاً على درجة ولائه للمنظمة وعلى معدل غيابه عن العمل وعلى جوانب أخرى متعددة. وأهمية الأجر هذه تأتي في كونه الوسيلة الأساسية التي يستخدمها الفرد لإشباع حاجاته الأساسية المتعددة. من هذا يتضح بأن الأجر يؤثر بشكل ملموس على مستوى ونوعية نواتج الأداء التنظيمي للمنظمة.

فمن الضروري إذن أن يتم تحديد الأجر وفق أسس علمية منظمة ووفق ضوابط محددة بعيداً عن الحكم الشخصي للمدراء أو الرؤساء المباشرين، فالحكم والتقدير الشخصي يكون عرضة للتأثر بالعلاقات الشخصية وبالموقف المرحلي الذي يمر به متخذ القرار.

إن وجود سياسة أجرية واضحة ومحددة ومستندة إلى أسس موضوعية لا غنى للمنظمة الحديثة عنها، لأنها تشكل قاعدة أساسية للأداء الفعال ولتحقيق عدالة توزيع الأجر بحيث يحصل الفرد على أجر يتناسب مع أعباء الوظيفة التي يقوم بها، وكذلك يتناسب مع الأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى في المنظمة. لذلك فأن على إدارة الأفراد في المنظمة أن تقوم بتحديد متطلبات الوظيفة بطريقة منطقية وعادلة ودقيقة، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال القيام بتحليل لجميع وظائف المنظمة وفق الأسس العلمية للتحليل ـ والتي سبق الإشارة لها في فصل سابق ـ وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لها[1].

---

(1) Chruden & Sherman: Op. Cit., p.542.

وتقييم الأعمال يمثل أحد النظم العلمية الحديثة التي تستخدم لتحديد الأهمية النسبية للأعمال وبالتالي يعتمد كأساس لتحديد هيكل الأجور في المنظمة، والتقييم ينصب على العمل وليس على الفرد والقائم بالعمل، فمحور الاهتمام في تقييم الأعمال يكون العمل ومحتواه التفصيلي استناداً إلى تحليله المسبق، فلا يمكن أن تقوم إدارة الأفراد في أي منظمة أعمال بتقييم الأعمال فيها ما لم يكون قد سبق وإن تم تنفيذ برنامج لتحليل أعمال المنظمة وأن يكون هناك وصف وتوصيف كاملين للعمل المطلوب تقييمه. وكما سبق الإشارة عند الحديث عن تحليل العمل، فأن تقييم العمل يمثل أحد أبرز المجالات التي تستخدم فيها نتائج التحليل من وصف وتوصيف للعمل.

وبقدر ما تتمكن إدارة الأفراد بتشكل خاص وإدارة المنظمة بشكل عام من تطبيق نظام فعّال وناجح لتقييم الأعمال، فأنها ستضمن خلق حالة من الاستقرار والاطمئنان النفسي للأفراد العاملين فيها، وذلك لأن الفرد يقارن الأجر الذي يحصل عليه في منظمته الحالية مع الأجر الذي يحصل عليه أقرانه في منظمات أخرى.

8 ـ 1 ـ مفهوم تقييم العمل:

لقد عرف معهد الإدارة البريطاني «B.I.M.» تقييم العمل على أنه «عملية تحليل وتثمين الأعمال لتحديد قيمها النسبية، واستخدام هذا التثمين كأساس لموازنة هيكل الأجور»(1).

وعرفته لجنة خبراء تقييم العمل في هولندا على أنه «طريقة تساعد على ترتيب «Ranking» الأعمال ككل، ليكون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور»(2).

(1) British Institute of Management: Op. Cit., p.8.

(2) Netherlands Committe of Exprets for Job Evaluation: «**Standaredised Method of Job Evaluation**». The Hugue, Jan, 1952, (mimeographed), p.1, (In) I.L.O.: Op. Cit., p.9.

وقد عرف تقييم العمل من قبل وزارة العمل الأمريكية على أنه «عملية تقييم أو تثمين الأعمال لتحديد موقعها ضمن تسلسل الأعمال Job Hierarchy»(1).

أما منظمة العمل الدولية فأنها عرفت تقييم العمل على أنه «نظام يهدف إلى تحديد القيم النسبية للأعمال المختلفة في المنظمة أو في القطاع الصناعي وذلك بالاستناد إلى أسس منطقية»(2).

ومن بين هذه التعاريف السابقة يتميز تعريف منظمة العمل الدولية، فبعض التعاريف تركز على ترتيب الأعمال والبعض الآخر يهتم بقيمة العمل، والتقييم يهتم أكثر بتحديد قيمة العمل أو مجموعة الأعمال. ومما يلاحظ على تعريف معهد الإدارة البريطاني أنه أشار إلى أن التقييم يتضمن تحليل وتثمين الأعمال، ووفق هذا الفهم فأن هذا التعريف يعتبر التحليل وكأنه جزء من التقييم وأنه لا يتم إلا لغرض تقييم الأعمال، ولكن في الواقع أن التحليل يشكل مرحلة سابقة للتقييم ومنفصلة عنها وأنه يتم تحليل الأعمال لأغراض متعددة ـ سبق تناولها عند الحديث عن تحليل العمل ـ ومن بينها وأبرزها تقييم الأعمال، ونؤكد ما ذكرناه آنفاً بأنه لا يمكن القيام بتقييم الأعمال ما لم يكن قد تم تحليلها مسبقاً.

وقد يكون التعريف التالي معبراً عن المحتوى والمضمون الدقيق لتقييم العمل:

نظام يهدف إلى تحديد القيم النسبية لأعمال المنظمة بأسلوب علمي وموضوعي، وذلك من خلال اعتماد أسس محددة، وتعتمد هذه القيم النسبية كأساس لتحديد الأجور.

(1) United State-Departement of Labour, Sureau of Labor Statistics: «**Glossary of Currently Used Wage Terms**», Bulletih 983 (Washington, U.S. Govemment Printing Office, 1950), pp. 11-12 (In) L.L.O.: Op. Cit., p.9.

(2) International Labour Office: «**Job Evaluation**», Geneva, 1972, p.9.

إذن يجب التأكيد على أن النتائج التي يتحصل عليها من تطبيق نظام تقييم العمل ينبغي أن تستخدم كأساس لتحديد أجور الأعمال التي يتم تقييمها، مع مراعاة أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي يكون لها أثر واضح على تحديد الأجور مثل ضغوط نقابات العمال، طبيعة سوق العمل، العرض والطلب على مستويات المهارة المختلفة وغيرها.

8 ـ 2 ـ أهمية تقييم العمل:

تبرز أهمية تقييم العمل بالنسبة لمنظمة الأعمال في عدة جوانب، أبرزها ما يلي[1]:

1 ـ أن الغرض الأساسي الذي يعتمد من أجله نظام التقييم هو تحديد القيم النسبية للأعمال، واعتماد هذا التقييم للأعمال لتحديد هيكل وبرنامج الأجور والمرتبات، وبدون تطبيق نظام تقييم عمل عادل ودقيق فأنه يكون من غير الممكن أن تقوم الإدارة بوضع نظام أجور مناسب وكفؤ.

2 ـ من خلال تقييم العمل يمكن إجراء مقارنة بين قيم الأعمال في المنظمة مع قيم الأعمال المشابهة لها في منظمات أخرى، مما يساعد على القضاء على حالة التفاوت في الأجر بالنسبة للأعمال المتشابهة، وكذلك يجعل الإدارة تدرك مدى توافق الأجور التي تدفعها مع أجور المنظمات الأخرى.

3 ـ يشكل أساساً لحسم الخلافات العمالية وتقليل المشاكل التي تثار بشأن الأجور، ومن خلال كشفه عن الانحرافات التي يتضمنها هيكل الأجور فأنه سيؤدي إلى تحسين الروح المعنوية للأفراد العاملين ويقلل من معدل دوران العمل ويساهم في رفع مستوى الإنتاجية.

4 ـ يوفر نظام التقييم مبررات موضوعية للتفاوت النسبي في قيم وأجور العمال،

(1) Sibson, R.E.: «**Wage and salaries: A Hand Book for Line Managers**», New York, American Management Association, Inc., 1967, pp. 47-48 Zollitch and Langsner: Op. Cit., pp.149-150.

وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، ويخلق كذلك حالة من الرضا والاطمئنان لدى العاملين.

5 ـ يوفر لإدارة المنظمة إمكانية تقييم كافة الأعمال التي تستحدث لاحقاً نتيجة للتطور التكنولوجي وعمليات إعادة التنظيم التي قد تقوم بها المنظمة، وذلك من خلال توفر نظام متناسق وثابت نسبياً للتقييم.

6 ـ يشكل أساساً لوضع وتطبيق نظام كفؤ لتقييم أداء الأفراد العاملين، فمن الصعب على الإدارة القيام بوضع برنامج لتقييم الأداء ما لم يكن مطبقاً نظام لتقييم الأعمال.

7 ـ يزيد من قدرة الإدارة على الرقابة على كلف الرواتب والأجور، حيث أن مبالغها تكون محددة وثابتة نسبياً لفترة زمنية قادمة.

8 ـ كنتيجة لحاجة تقييم العمل إلى إجراء عملية تحليل للأعمال، فأن تطبيق نظام التقييم يوفر للإدارة فرصة جيدة لتحسين عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وكذلك تطوير أنظمة السلامة المهنية وتحسين ظروف العمل وغيرها من الجوانب الإيجابية التي يحققها تحليل العمل.

9 ـ يساعد على تحسين عمليات النقل والترقية بسبب وضوح مستويات الأعمال المختلفة. كما أنه وبسبب هذا الوضوح يتولد شعور لدى الأفراد والعاملين بالرغبة إلى تطوير مستويات الأداء والانتقال إلى درجات وظيفية أعلى.

8 ـ 3 ـ وضع برنامج لتقييم الأعمال:

أن عملية تقييم الأعمال تتسم بالشمولية والأهمية، كونها تشمل جميع أعمال المنظمة وكونها تتعلق بجانب مهم يرتبط بالأجر الذي يحصل عليه الأفراد العاملون وبالتالي يرتبط بجوانب مادية واجتماعية متعددة. لذلك ولأجل أن تضمن الإدارة العليا في المنظمة نجاح هذه العملية المهمة فأنها يجب أن تقوم بالإعداد والتهيئة لها من خلال وضع برنامج للتقييم.

ومثل هذا البرنامج يجب أن يتضمن تحديداً للجهة التي تكلف بالقيام بعملية التقييم، وهي عادة تكون إدارة الأفراد، مع مراعاة أن هناك بعض منظمات الأعمال تعهد بهذه المهمة إلى جهات استشارية متخصصة خارجية، بسبب عدم توفر كادر داخلي مؤهل بشكل جيد. كما أن مثل هذا البرنامج يتضمن عدداً من الخطوات التفصيلية التي تهدف إلى تنظيم عملية التقييم، وبالتالي خلق أفضل الفرص الممكنة لزيادة كفاءة عملية وضع وتطبيق النظام.

إن وجود مثل هذا البرنامج المعد بشكل جيد يضمن وجود حالة من التنسيق العالي بين الأنشطة المختلفة، ويساعد على تفادي حالات التداخل في المهام والواجبات وكذلك يجنب الجهة القائمة بالتقييم احتمالات تكرار نفس الأنشطة من قبل أطراف مختلفة، أي أن يكون هناك توزيع متناسق للأنشطة المختلفة على الأشخاص الذين يضمهم فريق العمل المكلف أو لجنة التقييم.

وتتضمن عمليه التهيئة والإعداد لتطبيق برنامج التقييم إيجاد نظام اتصالات فعّال بين الإدارة والعاملين يوفر المجال لتبادل المعلومات عبر قنوات محددة للمعلومات، فلأجل ضمان نجاح برنامج التقييم فأن الإدارة العليا ولجنة التقييم يجب أن تضمن قبول الأفراد العاملين للنظام وارتياحهم له واستعدادهم للتعاون مع المكلفين به، ولتحقق ذلك تعقد الإدارة ولجنة التقييم ندوات موسعة للعاملين لتوضيح مفهوم التقييم والهدف من تطبيقه والخطوات التي سيتضمنها برنامجه وما هو مطلوب من العاملين والمشرفين لإنجاحه وما هي النتائج الإيجابية التي سيحققها تطبيق هذا البرنامج[1].

وهناك بعض الحالات تعتمد فيها إدارة المنظمة إصدار إعلان موجه إلى جميع العاملين فيها لتوضيح مفهوم التقييم والهدف منه والنتائج التي يمكن أن يحققها عند تطبيقه، والهدف من هذا الإعلان هو اطلاع جميع العاملين على

(1) Belcher: Op.Cit., p.102.

هذه المعلومات والعمل على كسب ثقتهم وضمان تعاونهم مع لجنة التقييم[1].

8 ـ 4 ـ لجنة تقييم العمل:

تشكل عادة لجنة خاصة تكلف بمتابعة شؤون عملية تقييم الأعمال في المنظمة، وتضم هذه اللجنة عدداً من الأعضاء يتراوح عددهم من 5 ـ 12 عضو، ويتم تحديد العدد حسب حجم المنظمة ومدى وجود تنوع واسع في نوعية الأعمال المطلوب تقييمها وطول أو قصر الفترة المحددة لإنهاء عملية التقييم وغيرها من العوامل المؤثرة الأخرى. ويجدر التأكيد هنا على أن تشكيل هذه اللجنة يحقق فائدة ملموسة للمنظمة سواء كان الاتجاه للاستعانة بخبرات جهة استشارية خارجية للقيام بعملية التقييم قائماً أو غير موجود على الإطلاق، فاللجنة المشكلة تتحمل كامل مسؤولية عملية التقييم بما تتضمنه من تفاصيل وتشعبات مختلفة وذلك في حالة عدم الاعتماد على خبرة خارجية متخصصة، أو أنها تكون بمثابة الجهة الممثلة للإدارة في حالة الاعتماد على جهة خارجية وكذلك تتحمل هذه اللجنة مسؤولية متابعة عمليات التقييم اللاحقة بعد إتمام الجهة الاستشارية لأعمالها.

ومن الضروري أن يمتلك أعضاء لجنة التقييم معلومات واسعة عن كافة أنشطة المنظمة وأهدافها، والعلاقات القائمة بين الأعمال المختلفة، ومدى مساهمة كل عمل من هذه الأعمال في تحقيق مخرجات المنظمة. كذلك فأنهم يجب أن يكونوا مطلعين بشكل جيد على الإساليب المتبعة في المنظمة لتحديد الرواتب والأجور. ولأجل أن يتمتع أعضاء اللجنة بقدر عالي من الكفاءة في أداء الأعمال التي تتضمنها عملية التقييم فأنهم يجب أن يجتازوا دورة تدريبية متخصصة لكي يكونوا على إلمام تام بالأسس النظرية لعملية التقييم ويمارسوا بعض التطبيقات العملية التدريبية اللازمة. ولكي يتمكن أعضاء اللجنة من القيام بأعمالها بشكل كفؤ فإنه يجب أن يتم إعداد «دليل لتقييم العمل Job Evaluation Manual» لتوجيه عمل هؤلاء الأعضاء ويكون ذا فائدة في عملية تطبيق النظام

(1) Zollitch and Langsner: Op.Cit., p.163.

ويمثل مرشداً لحل المشاكل ذات العلاقة وفي اتخاذ القرارات المتعلقة بالجوانب التالية[1]:

1 ـ اختيار طريقة التقييم المناسبة.

2 ـ تحديد الأعمال الأساسية.

3 ـ اختيار عوامل التقييم.

4 ـ تقييم الأعمال باستخدام الطريقة المختارة.

5 ـ يساعد على وضع «سلم أجور Wage Scale» عادل ومناسب.

إن لجنة التقييم تحتل أهمية في عملية التقييم سواء في منظمات الأعمال الصغيرة أو الكبيرة، وتضم هذه اللجنة عادة أعضاء ممثلين عن إدارة الأفراد والإدارات التشغيلية في المنظمة ونقابة العمال. وتتحمل اللجنة مسؤولية اختيار طريقة التقييم والعوامل التي ستعتمد وأوزانها، ثم تقوم بتقييم الأعمال وتحديد أهميتها النسبية وذلك باعتماد النظام المنتخب، ثم بعد ذلك تقوم «بتسعير الأعمال Pricing the Jobs» وتحديد هيكل الأجور في المنظمة وكذلك متابعة التنفيذ[2].

وتتضح أهمية لجنة التقييم من جانبين[3]:

1 ـ عدم إمكانية قيام شخص واحد بعملية التقييم لجميع أعمال المنظمة، فإضافة إلى تشعب العمل وسعته فأنه من النادر أن يوجد شخص يلم بكل ما يتعلق بجميع الأعمال في المنظمة، وخاصة في المنظمات المتوسطة والكبيرة.

2 ـ إن وجود ممثل للنقابة في عضوية اللجنة يولد شعوراً بالرضا عن نتائج أعمال اللجنة لدى الأفراد العاملين، لأنهم سيشعرون بأن هناك من يراعي

(1) Henderson: Op.Cit., p.159.

(2) Belcher: Op.Cit., p.95.

(3) Zollitch and Langsner: Op. Cit., p.160.

حقوقهم ضمن اللجنة، وتتجسد ضرورة وأهمية هذا الرضا والارتياح من طرف العاملين من خلال تقليل حجم المشاكل التي يمكن أن تعترض طريق هذا النظام.

8 ـ 5 ـ تكاليف تقييم العمل:

تتحمل المنظمة تكاليف بسبب تقييم العمل، وهذه التكاليف تكون مبررة عندما يحقق نظام التقييم نتائج إيجابية في المجالات المتعددة التي تظهر أهميته ـ والتي سبق الإشارة لها ـ، وتضم هذه التكاليف ثلاثة أنواع، وهي[1]:

أ ـ تكاليف وضع النظام: وتتضمن تكاليف الوقت الذي يصرفه منتسبوا المنظمة خلال قيامهم بوضع نظام التقييم، وكذلك التكاليف التي تتحملها المنظمة من جراء الاستعانة بخبرات وجهات استشارية خارجية لوضع النظام.

ب ـ تكاليف تطبيق النظام: وتتضمن تكاليف الوقت الذي يستغرقه المسؤولون عن التطبيق، وكلفة وقت الأفراد الآخرين الذين تستعين بهم الجهة المكلفة بالتنفيذ لأجل أن تحصل منهم على المعلومات المتعلقة بالأعمال المطلوب تقييمها، وتضاف لها بعض التكاليف الإدارية الأخرى.

جـ ـ تكاليف متابعة تنفيذ النظام: وتتمثل هذه بتكلفة الوقت الذي ستخصصه لجنة التقييم لمتابعة تنفيذ النظام والاستمرار به، كالقيام بتقييم الأعمال الجديدة أو إعادة تقييم الأعمال التي ستحصل فيها تغيرات.

وجدير بالإشارة إلى أن هناك صعوبة في وضع تقديرات لتكاليف التقييم، حيث أن مقدار الوقت المطلوب لإتمام كل الأنشطة التي تتضمنها عملية التقييم يختلف من منظمة إلى أخرى ويختلف كذلك ضمن نفس المنظمة عندما تتغير الظروف التي تعيشها، إضافة إلى أن بعض أنواع كلف التقييم تعتمد على عوامل أخرى يصعب التنبؤ بها، كاعتماد كلفة متابعة التنفيذ مثلاً على حجم التطورات التكنولوجية التي ستحصل والتي ستؤثر بالتالي على عدد الأعمال التي ستحدث

(1) Zollitch and Langsner: Op.Cit., p.160.

مما يستوجب القيام بتقييمها، أو على مدى التغيرات التي ستحصل في الأعمال الحالية مما يتطلب إعادة تقييمها بسبب تغير محتواها الحقيقي. كما أن التفاوت في عدد الأفراد الذين يستلزم تدريبهم وتهيئتهم للقيام بمهام لجنة التقييم ونوعية وطول فترة برامج التدريب هذه كلها عوامل تؤثر على مقدار التفاوت في التكاليف. وبشكل عام فقد أثبتت نظم تقييم العمل كفاءة ومقدرة على تحقيق تحسين في هياكل الأجور القائمة وفي العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد العاملين وهذا بدوره يبرر كل التكاليف التي تسببها هذه النظم.

8 ـ 6 ـ طرق تقييم الأعمال:

هناك عدة طرق لتقييم الأعمال، منها أربعة أساسية شائعة في الاستخدام في منظمات الأعمال، والطرق الباقية أقل استخداماً وأقل شيوعاً. الطرق الأربعة الأساسية تقسم إلى مجموعتين وكما يلي:

أ ـ طرق التقييم غير الكمية Nonquantitative Evaluation Methods:

وتضم طريقتين وصفيتين مبسطتين لا تعتمدان على أية عوامل للوصول إلى مقاييس كمية لأجل تحديد القيم النسبية للأعمال، وإنما تعتمدان على تقييم العمل ككل وعلى وصف العمل ولا تأخذان بأسلوب إعداد توصيف العمل. تضم هذه المجموعة طريقة الترتيب وطريقة تصنيف الأعمال، وتعتبر هاتان الطريقتان أبسط من الطريقتين الأخرتين، ويطلق على هاتين الطريقتين تسمية الطرق غير التحليلية.

ب ـ طرق التقييم الكمية Quantitative Evaluation Methods:

هذه المجموعة تضم الطريقتين الأخرتين من الطرق الأساسية، وهما طريقة النقاط وطريقة مقارنة العوامل، وهاتان الطريقتان تتطلبان تحديد مجموعة من العوامل الخاصة بالعمل ذاته لاعتمادها في عملية التقييم، وتتطلبان كذلك إعداد توصيف للعمل المطلوب تقييمه. وتعتبر هاتان الطريقتان أكثر استخداماً من الطريقتين غير الكمية وتسميان بالطرق التحليلية.

والجدول التالي يوضح عملية مقارنة أولية مبسطة بين الطرق الأساسية الأربعة لتقييم الأعمال[1]:

أساس المقارنة	نطـاق المقـارنه	
	تتناول العمل ككل (غير كمية)	تتناول أجزاء العمل أو العوامل (كمية)
عمل مقابل عمل عمل مقابل مقياس	1. طريقة ترتيب الأعمال 2. طريقة التصنيف	3. طريقة مقارنة العوامل 4. طريقة النقاط

بعد أن تناولنا الطرق الأربعة بشكل إجمالي وبعد المقارنة الأولية بين هذه الطرق فأنه من المناسب أن نتناول هذه الطرق الأساسية بقدر من التفصيل لتوضيح مضامينها.

8 ـ 6 ـ 1 ـ طريقة ترتيب الأعمال Jobs Ranking Method:

أن طريقة ترتيب الأعمال تعتبر من أقدم وأبسط طرق التقييم، وهي تصلح للمنظمات الصغيرة، وبموجبها يتم وضع جميع أعمال المنظمة في ترتيب تنازلي من أعلى إلى أدنى، بحيث يوضع العمل ذو القيمة الأعلى في التسلسل الأول والعمل ذو القيمة الأقل في آخر تسلسل. وهي تعتبر من أقل الطرق حاجة إلى الوقت حيث يتم إعداد أوصاف مبسطة للأعمال لكي تعتمد في عملية التقييم. وبسبب بساطتها وعدم اعتمادها لأسس محددة وواضحة لتقييم الأعمال فأنها لا تكون مناسبة للمنظمات الكبيرة التي تضم عدداً كبيراً من الوظائف وخاصة تلك التي تضم أعمالاً معقدة من حيث محتواها.

(1) Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: «**Personnal Management**», 4th Edition, Ohio. South-Western Publishing Co., 1972, p.523. Sibson: Op.Cit., p.40.

وبسبب اعتماد هذه الطريقة على أوصاف مبسطة للأعمال فأن تطبيقها قد يتطلب توفر أشخاص ذوي خبرة واسعة ومعمقة بطبيعة الأعمال التي يتطلب الأمر تقييمها، وقد لا يتوفر مثل هؤلاء الأشخاص بسهولة في جميع المنظمات مما يشكل بحد ذاته ناحية سلبية بصدد هذه الطريقة، وهذا بحد ذاته يؤكد فكرة حصر استخدام هذه الطريقة بالمنظمات الصغيرة فقط.

ولأجل تنظيم عملية التقييم بموجب هذه الطريقة وتبسيطها فأنه قد يتم استخدام بطاقات خاصة يثبت على كل واحدة منها وصف مختصر لأحد الأعمال المطلوب تقييمها، وتقوم لجنة التقييم بترتيب هذه البطاقات بالاستناد إلى عامل محدد مسبقاً يشكل أحد مكونات هذه الأعمال. ويعتمد عادة أسلوب يقوم بموجبه كل عضو من أعضاء لجنة تقييم العمل بإعداد ترتيب خاص به للأعمال ومن ثم يتم تحديد الترتيب النهائي من خلال استخراج معدل ترتيبات جميع أعضاء اللجنة[1].

وقد تعتمد لجنة التقييم أسلوب إجراء عمليات مقارنة زوجية بين الأعمال، ولهذا الغرض يتم إعداد جدول يتضمن عناوين الأعمال المطلوب تقييمها بشكل عمودي وأفقي وتتم مقارنة كل عمل في الصف العمودي مع الأعمال المقابلة له في الصف الأفقي (أو بالعكس)، وتوضع علامة أمام العمل الأغلى من كل عملين تمت مقارنتهما، وبعد إتمام المقارنات يتم ترتيب الأعمال حسب عدد العلامات التي حصل عليها كل واحد منها، وهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب المفضلة لتطبيق هذه الطريقة[2].

من أبرز الجوانب الإيجابية لهذه الطريقة بساطتها وسهولة تطبيقها وشرحها وقلة تكاليفها وعدم الحاجة إلى وقت طويل عند تطبيقها وذلك بالمقارنة مع طرق التقييم الأخرى.

---

(1) Yoder, D.: Op.Cit., p.635.

(2) Belcher: Op.Cit., p.148.

أما أبرز الجوانب السلبية فيها فهي حاجتها إلى أشخاص متخصصين لديهم معلومات كاملة عن جميع الأعمال في المنظمة ـ كما سبق الإشارة ـ، وكذلك فأن هذه الطريقة لا تتم وفق أسس متكاملة بسبب عدم توفر معلومات كافية عن الأعمال المقيمة وعدم وجود معايير واضحة ومحددة للتقييم، مما يجعل المقيمين يعتمدون بشكل واسع على حكمهم الشخصي[1].

8 ـ 6 ـ 2 ـ طريقة تصنيف الأعمال Jobs Classification Method:

يهدف تجاوز بعض الجوانب السلبية في طريقة الترتيب فقد وضعت طريقة التصنيف هذه وتسمى أيضاً بطريقة التدريج Grading Method. وبموجبها يتم تصنيف الأعمال ضمن أصناف Classes أو درجات Grades أو مجاميع Groups محددة مسبقاً استناداً إلى بعض العوامل التي تتضمنها الأعمال، مثل مستوى المهارة المطلوبة أو المعرفة أو حجم المخاطرة أو غيرها. وتتضمن عملية اعتماد هذه الطريقة الخطوات التالية[2]:

أ ـ إعداد وصف لكل عمل مطلوب تقييمه: كما هي عليه الحال في طريقة الترتيب، فأن هذه الطريقة تستلزم إعداد وصف للعمل المطلوب تقييمه، وربما حتى يتطلب الأمر في بعض الحالات إعداد توصيف للعمل، والوصف الذي يعد في هذه الحالة يكون إجمالياً وليس تحليلياً وتفصيلياً.

ب ـ تصنيف الأعمال حسب أنواعها: في هذه الخطوة يتم تصنيف الأعمال إلى عدة أصناف حسب نوعها، مثل الأعمال الكتابية، الأعمال التشغيلية، الأعمال البيعية. . . الخ.

جـ ـ اختيار العوامل الملائمة: بعد تصنيف الأعمال إلى عدة أصناف يتم تحديد العوامل الأكثر تناسباً لتدريج أو تصنيف الأعمال، وقد يتم اختيار عامل واحد فقط كأساس للتصنيف مثل عامل الخطورة أو أكثر من عامل واحد

---

(1) Zollitsch & Langsner: Op.Cit., p.172.

(2) Belcher: Op.Cit., p.151-152.

مثلاً عاملي الخبرة والمسؤولية.

د ـ إعداد أوصاف للدرجات: حيث يتم إعداد أوصاف لكل درجة من الدرجات التي سيتم توزيع الأعمال عليها، وذلك بالاستناد إلى تحديد حجم أو مستوى عامل التقييم في الأعمال التي تحتويها كل درجة. وبالتأكيد فأنه قبل أن يوضع وصف للدرجات فإنه يجب أن يحدد عدد هذه الدرجات، ويعتمد العدد على حجم التفاوت الموجود في المهارات بالنسبة للأعمال المطلوب تقييمها وكذلك يعتمد على العرف السائد وعلى طبيعة سياسة الترقية المعتمدة من قبل إدارة المنظمة.

هـ ـ وضع الأعمال في الدرجات أو الأصناف الملائمة: حيث يتم تحديد الدرجة أو الصنف الملائم لكل عمل، وذلك من خلال مقارنة وصف العمل المعني مع أوصاف الدرجات لتحديد الدرجة الأكثر تناسباً له.

من مميزات هذه الطريقة سهولة فهمها وتطبيقها نسبياً، وهي كسابقتها لا تحتاج إلى وقت وجهد كبير، وهذه المزايا تجعلها مرغوبة وقابلة للتطبيق في منظمات الأعمال الصغيرة الحجم[1].

أما أبرز عيوبها، فهي أنها تعتمد على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم بشكل كبير، والسبب في ذلك هو أن الأوصاف التي تعتمد في التقييم تتسم بقدر عالي من العمومية، وكذلك أوصاف الدرجات، فهي ذات سمة عمومية وغير معمقة وليست بالشكل الذي يفسح المجال للتمييز الدقيق بين القيم الحقيقية للأعمال المقيمة، فهناك حالات يصعب فيها تحديد الدرجة المناسبة لعمل معين بسبب تشابه وصفه مع وصف أكثر من درجة واحدة، إضافة إلى أن الدرجة الواحدة ستضم عدة أعمال متفاوتة في قيمتها، في حين ستعتبر ذات قيمة متساوية بموجب هذه الطريقة[2].

(1) Zollitsch & Langsner. Op.Cit., p.177.

(2) Flippo: Op.Cit., p.304.

أن عيوب الطرق غير التحليلية هذه دفعت بالمعنيين والمتخصصين إلى التفكير بوضع طرق أكثر دقة وأكثر موضوعية، لتلافي هذه العيوب وزيادة درجة دقة التقييم.

8 ـ 6 ـ 3 ـ طريقة النقاط Points Method:

إن طريقة النقاط تعتبر أول طريقة تحليلية تعتمد في تقييم الأعمال، فقد تم وضعها لأول مرة في عام 1924 من قبل الأستاذ «Merrill R. Lott»، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر طرق التقييم استخداماً في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وهولندا[1].

أن من أبرز ما يميز هذه الطريقة عن غيرها من الطرق هو حاجتها إلى دليل لتقييم العمل ـ الذي سبق الإشارة له ـ بحيث يتضمن كل المعلومات التي تحتاجها لجنة التقييم لأجل ضمان نجاحها في عملها ـ وكما سنتحدث عنه لاحقاً ـ ومن مميزات هذه الطريقة أنها تأخذ بنظر الاعتبار عدة عوامل لغرض تقييم الأعمال ويؤخذ كل عامل على حدة، ولا يتم تناول العمل ككل بشكل إجمالي كما هو عليه الحال في طريقتي الترتيب والتصنيف.

ومن الجوانب الإيجابية لهذه الطريقة أنها تصبح سهلة نسبياً في التطبيق بعد أن يتم وضع دليل التقييم وتحديد جميع العوامل المعتمدة في التقييم والمراتب التي يحتويها، وتحديد النقاط لكل عامل وأهميته النسبية بين العوامل، وتحديد قيمة كل مرتبة لكل عامل، كما أنه يكون حينذاك ممكناً إتمام عملية التقييم في وقت قصير نسبياً. ومما يوفر إمكانية الفهم الدقيق والجيد لهذه الطريقة من قبل أعضاء لجنة تقييم العمل هو اعتمادها على أسلوب تحليلي كمي مفصل بشكل جيد.

إضافة إلى أن اعتماد هذه الطريقة على أسلوب تحليل الأعمال إلى عوامل

(1) Paterson, T.T.: **«Job evaluation: Volum 1, A new Method»**. Scond impression. London, Business Book Ltd., 1974, p.62.

متعددة تعتمد كأساس للمقارنة والتقييم، وتحديد مجموعة مراتب لكل عامل، وإعطاء نقاط لكل مرتبة، فأن عملية التقييم ستتسم بقدر مناسب من الدقة والموضوعية، وهذا بدوره يوفر فرصة ممتازة للقائمين بالتقييم ـ أعضاء لجنة التقييم ـ وللإدارة للإجابة على أسئلة الأفراد العاملين المتعلقة بقيم الأعمال التي يؤدونها، بحيث تكون هذه الإجابات سريعة وواضحة ومقنعة لتوفر الأسس الواضحة والموضوعية للتقييم. وهذا بدوره يجعل الكثير من إدارات منظمات الأعمال تشعر بالثقة بهذه الطريقة وتكون مطمئنة عند استخدامها، لذلك فأنها تكون مستخدمة على نطاق واسع[1].

ومن أبرز ما تحتويه هذه الطريقة من جوانب سلبية هو صعوبة وضع دليل للتقييم يكون من الممكن استخدامه في تقييم جميع أنواع الأعمال، فهناك من يدعو إلى وضع نظام تقييم خاص بكل مجموعة من الأعمال. باعتبار أن عوامل التقييم لا يمكن أن تكون ذاتها مناسبة لكل أنواع الأعمال. وعلى هذا الأساس فأنه يجب أن يعد دليل خاص بكل نظام تقييم.

ونظراً لأهمية هذه الطريقة فأننا سنتناول بقدر من التفصيل الخطوات التي تتبع لتطبيقها في تقييم الأعمال:

1 ـ تحديد نوع الأعمال المطلوب تقييمها:

إن أول خطوة في تطبيق طريقة النقاط هي تحديد نوع الأعمال التي سيتم تقييمها، وذلك لأن لكل نوع من أنواع الأعمال المختلفة (الأعمال الإنتاجية، الأعمال الإدارية... الخ) يوضح نظام تقييم خاص به، فمجموعة العوامل المعتمدة في نظام تقييم معين قد لا تكون مناسبة لتقييم كافة أنواع الأعمال، وحتى إذا كان بعضها مناسباً فأن أهميته النسبية تختلف من نوع معين من الأعمال إلى الأنواع الأخرى.

(1) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**»، مصدر سابق، ص 320.

2 ـ إعداد تحاليل للأعمال المطلوب تقييمها:

أن وجود وصف تحليلي دقيق للعمل وتوصيف مفصل له يعتبر شرطاً أساسياً لتطبيق نظام التقييم بالنقاط، فبدونهما لا يمكن اعتمادها. لذلك يجب أن يتم تحليل الأعمال قبل البدء بتطبيق نظام التقييم بالنقاط. وتتميز التحاليل المطلوب إعدادها وتهيئتها لهذه الطريقة بكونها تحاليل كمية وليست إجمالية كما في الطرق الأخرى غير التحليلية، ويجب أن يكون التوصيف المعد لهذا الغرض مستنداً إلى عوامل التقييم المعتمدة في نظام التقييم.

3 ـ اختيار العوامل التي تعتمد في نظام التقييم:

لأجل أن يتم أداء أي عمل بشكل جيد فأن هناك مجموعة من العوامل Factors التي يجب أن تتوفر في الشخص القائم به، والعوامل هنا تستخدم بشكل مرادف للخصائص أو المميزات، فكل عمل يحتاج إلى مهارة وخبرة ومسؤولية لأدائه بشكل ناجح، ولكن تتفاوت حاجة الأعمال إلى مقدار الخبرة أو المهارة المطلوبة مثلاً للقيام بشكل كفء. وكما سبق الإشارة فأن نظم التقييم المختلفة التي تصمم وفق طريقة النقاط تتضمن عوامل تقييم متفاوتة تختلف حسب طبيعة الأعمال.

وبالإضافة إلى وجود اختلاف في نوعية العوامل في نظم التقييم المختلفة فأن عددها يتفاوت أيضاً من نظام إلى آخر، والعدد الأكثر شيوعاً يتراوح بين 6 ـ 16 عاملاً، على الرغم من أنه قد يصل في بعض الحالات النادرة إلى 50 عاملاً[1]. والعدد يتأثر بالتأكيد بطبيعة الأعمال المطلوب تقييمها وبالظروف التي تعيشها منظمة الأعمال التي تتواجد ضمنها الأعمال المطلوب تقييمها وبعوامل أخرى. والأسلوب الشائع في أغلب منظمات الأعمال هو أن تحدد مجموعة من العوامل الرئيسية وتقسم إلى عدد من العوامل الفرعية، وهناك بعض العوامل الرئيسية الأكثر شيوعاً في تقييم الأعمال التشغيلية، وهي:

(1) Roff & Watson: Op.Cit., p.15.

1 ـ المهارة skill.

2 ـ المجهود Effort.

3 ـ المسؤولية Responsibility

4 ـ ظروف العمل Job Conditions.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند اختيار عوامل التقييم، أهمها[1]:

1 ـ يجب أن تكون جميع العوامل المختارة موجودة في جميع أو معظم الأعمال التي سيتم تقييمها وبمقادير متفاوتة، بحيث يمكن تحديد القيم النسبية للأعمال.

2 ـ التأكد من أن العامل المختار مهم بالنسبة للعمل وأنه يساعد على تحديد قيمته، أو أنه يعتبر ضروري للقيام بالعمل من وجهة نظر الأفراد العاملين.

3 ـ مراعاة أن تكون العوامل المختارة ممكنة القياس بشكل كمي ضمن الأعمال المقيمة.

4 ـ ضمان قبول الأطراف ذات العلاقة على العوامل المختارة، فالعوامل يجب أن تكون ممكنة الفهم من قبل أعضاء لجنة التقييم والنقابة وحتى من قبل غالبية الأفراد العاملين ـ إن لم يكن من قبلهم جميعاً ـ.

5 ـ أن تكون العوامل المختارة شاملة لجميع الأعمال وبشكل كاف، مع ضرورة ضمان عدم حصول تداخل بين بعضها البعض، ففي حالة وجود أي تداخل فأن درجة ثقة الأفراد العاملين بصحة ومصداقية نتائج التقييم تتأثر بشكل سلبي.

4 ـ تعريف عوامل التقييم:

العوامل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة يجب أن توضع لها تعاريف

(1) Zollitsch & Langsner: Op.Cit., p.223.

محددة وواضحة بهدف إظهار مضامينها بشكل دقيق. والتعريف يحتل أهمية بارزة لأنه سيستخدم في الخطوات اللاحقة ضمن عملية التقييم وبشكل مستمر، لذلك فأنه يجب أن يكون هناك قدر عالي من الاهتمام والعناية باللغة المستخدمة في هذه التعاريف، بحيث أن التعريف المكتوب يكون قادراً على إيصال المعنى الذي تتضمنه العوامل إلى الأشخاص المعنيين، وأن تكون الصياغة المستخدمة دقيقة بحيث تعطي نفس المعنى لكل من يقرأ التعريف[1].

أن الوضوح والدقة في صياغة تعاريف العوامل المعتمدة في التقييم يؤثر بشكل واضح على درجة كفاءة لجنة التقييم في تنفيذ عملها بشكل جيد وبكفاءة عالية، ففي حالة عدم وضوح هذه التعاريف فأن بعض أعضاء اللجنة قد يقعون في أخطاء والتباسات تؤثر على درجة الدقة في التقييم. وبالتأكيد فأن عملية التعريف تتم بعد أن يتم تحديد كافة العوامل الرئيسية والفرعية، وقد لا يكون هناك تمييز واضح بين الفرعية والرئيسية بحيث أن جميع العوامل تعتبر رئيسية.

5 ـ تحديد الأهمية النسبية للعوامل:

تختلف أهمية العوامل التي يتضمنها نظام التقييم، فبعضها يحتل أهمية أكثر من الآخر، لذلك فأنه وبعد أن يكون قد تم تحديد العوامل ووضع التعاريف لها فأنه يكون من اللازم تحديد الأهمية النسبية لكل واحد من هذه العوامل، ولهذا الغرض يعتمد الحكم والتقدير الشخصي لأعضاء لجنة التقييم كأساس، ويتم ذلك وفق معيار مدى أهمية كل عامل من عوامل التقييم بالنسبة لنجاح أداء الأعمال المطلوب تقييمها، حيث تقوم لجنة التقييم بترتيب العوامل من أعلى عامل إلى أدنى عامل وفق هذا المعيار، ثم يتم بعد ذلك تحديد الأهمية النسبية لكل عامل بحيث يكون مجموع الأهميات النسبية هذه 100%[2]. وتجدر الإشارة هنا إلى أن القيم النسبية للعوامل تختلف من صناعة إلى أخرى ومن منظمة أعمال إلى أخرى بسبب اختلاف طبيعة عمل المنظمات المختلفة،

(1) Belcher: Op.Cit., p.177.

(2) Zollitsch & Langsner: Op.Cit., p.231.

فعلى سبيل المثال فأن عامل «ظروف العمل» يحتل أهمية عالية نسبياً في الصناعات الاستخراجية، في حين يحتل عامل «المهارة» أهمية عالية في الصناعات الفنية الدقيقة والالكترونية.

وتهتم إدارات منظمات الأعمال عادة بأن تكون الأهمية النسبية لعواملها مقاربة لما هو سائد في الصناعة التي تنتمي لها المنظمة، ولأجل تحقيق هذا التقارب فأنها تجري مقارنة بين ما هو محدد لعواملها المعتمدة في نظام التقييم فيها مع ما هو محدد للعوامل المناظرة في نظم التقييم المستخدمة في المنظمات الأخرى، أو أنها تقارنها مع القيم النسبية المحددة في بعض الأبحاث التي تجرى ضمن هذا الإطار، ومن بين هذه البحوث بحث قام به الأستاذ «ليتلي Lytle» شمل به عدداً من منظمات الأعمال، وقد كانت القيم التي تم تحديدها في البحث كما هي موضحة في الجدول التالي[1]:

العامل	متوسط الأهمية النسبية	حدود الأهمية النسبية
المهارة	%50	%40 ـ %64.3
الجهـد	%15	%10 ـ %21
المسؤولية	%25	%20 ـ %27.8
ظروف العمل	%11	%10 ـ %20

6 ـ تقسيم العوامل إلى مراتب:

أن قيمة أي عامل من عوامل التقييم تتفاوت في الأعمال المختلفة المشمولة بعملية التقييم ولأجل ضمان تمكن نظام التقييم من إظهار هذا التفاوت

(1) Thomoson: Op.Cit., p.17.

فإنه يتم تقسيم العوامل إلى عدة مراتب، فالعمل الذي يتطلب العامل بدرجة كبيرة تخصص له مرتبة ضمن ذلك العامل أعلى من تلك التي تخصص إلى عمل آخر لا يتطلب هذا العامل بنفس القدر. ويتفاوت عدد المراتب التي تعتمد من نظام تقييم إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى، فهو قد يتراوح بين 3 ـ 12 مرتبة، ولكن العدد الأكثر شيوعاً هو 5 ـ 7 مراتب.

ومما لا شك فيه أن حجم الاختلافات القائمة بين الأعمال المزمع تقييمها يؤثر على عدد المراتب المطلوب اعتمادها عند تصميم نظام التقييم بالنقاط، فكلما اتسعت هذه الاختلافات كلما تطلب الأمر زيادة عدد المراتب بحيث تستوعب كل أوجه الاختلاف، وتضمن تغطية كل أنواع الأعمال المطلوب تقييمها والعكس صحيح. من جانب آخر، فأن السياسة التي تعتمدها إدارة الأفراد في المنظمة في مجال الترقيات لها تأثير في هذا المجال. فعندما تكون السياسة المعتمدة تميل إلى فتح مجالات الترقية للأفراد العاملين فأن هذا التوجيه يتطلب زيادة عدد المراتب. كما أن طبيعة العرف السائد في الصناعة التي تنتمي لها المنظمة ورأي النقابة يعتبران من العوامل التي تؤثر في هذا الجانب[1].

وهناك تفاوت في الرأي حول العدد المناسب لمراتب العوامل الذي يجعل نظام التقييم أكثر كفاءة فزيادة العدد أو تقليله يتضمن بعض المساوىء، فالعدد القليل يحد من إمكانية التمييز الدقيق بين الأعمال المختلفة، في حين يؤدي العدد الكبير إلى تداخل بعض المراتب مع بعضها بحيث لا تكون هناك حدود فاصلة بينها مما يقلل من كفاءة عملية التقييم[2]. وهنا تختبر كفاءة لجنة التقييم، فأنها يجب أن تحدد عدد المراتب الذي يوازن بين هذه المتغيرات المتفاوتة وأن تستوعب طبيعة الأعمال المطلوب تقييمها ومدى وجود تفاوت كبير بينها أو عدم وجوده وكذلك أن تأخذ بالاعتبار ظروف المنظمة وعدد المراتب المعتمد

(1) د. عادل حسن: مصدر سابق، ص 149.

(2) Zollitsch & Langsner: Op.Cit., p.233.

والسائد في المنظمات المشابهة وفي القطاع الصناعي الذي تنتمي له المنظمة.

7 ـ تعريف مراتب العوامل:

يجب أن يكون هناك تعريف محدد وواضح لكل مرتبة ضمن كل عامل من عوامل التقييم، بحيث تكون حدود كل مرتبة واضحة ومفهومة لأعضاء لجنة التقييم لأجل اعتماد هذه التعاريف في عملية تقييم الأعمال. ويمثل الوضوح في التعريف وفي تأثير الحدود الفاصلة بين المراتب المختلفة شرطاً أساسياً لا بد منه لضمان عدم حصول تداخل في تحديد المرتبة المناسبة للعمل المقيم ضمن العامل المعني، وقد يتضمن دليل التقييم بعض التقديرات الكمية أو الرسوم البيانية لتوضيح حدود كل مرتبة ضمن كل عامل بشكل واضح ودقيق لتقليل احتمالات الخطأ في تحديد المرتبة المناسبة إلى أدنى حد ممكن.

8 ـ تحديد قيم المراتب:

ينبغي أن تحدد لجنة التقييم ما يخصص لكل مرتبة من نقاط تعبر عن قيمتها، وهذه القيم ستعتمد لتحديد قيم الأعمال عند تقييمها. وتعتمد عادة ثلاث طرق لتحديد قيم المراتب، وهي:

أ ـ طريقة المتوالية الحسابية:

بموجب هذه الطريقة تكون قيمة المرتبة الأولى معبراً عنها بالنقاط مساوية للأهمية النسبية للعامل نفسه، ونقاط المرتبة الثانية مساوية لضعف نقاط المرتبة الأولى. وبذلك يكون الفرق بين قيمة كل مرتبة والتي تليها متساوياً ويكون مساوياً للأهمية النسبية للعامل. فمثلاً إذا كانت الأهمية النسبية لعامل «المجهود الفكري والبصري» هي 6% مثلاً وعدد المراتب خمسة فأن قيمها ستكون كما يلي: (12،6، 18، 30،24) نقطة على التوالي.

ب ـ طريقة المتوالية الهندسية:

هناك اعتقاد سائد بين بعض المختصين في تقييم الأعمال بأن الفرق بين المرتبتين الأخيرتين أكبر من الفرق بين المرتبتين الأوليتين، ولهذا فهم يعتقدون

بأن قيمة كل مرتبة تزداد بنسبة مئوية محددة عن المرتبة السابقة لها، وبالتالي فأن النقاط المخصصة لكل مرتبة يجب أن تزداد وفق هذا الأساس. فمثلاً الأهمية النسبية لعامل «التعليم» هي 12% وعدد المراتب ستة مراتب فأن قيمتها ستكون (12، 24، 48، 96، 192، 384) نقطة على التوالي.

جـ ـ طريقة النسب:

يعتمد في هذه الطريقة أسلوب إضافة نسبة مئوية معينة إلى نقاط المرتبة الأولى لتحديد نقاط المرتبة الثانية، وتضاف نفس النسبة إلى نقاط المرتبة الثانية للحصول على نقاط المرتبة الثالثة وهكذا. وهذه ستكون مشابهة إلى طريقة المتوالية الهندسية. فمثلاً إذا كانت الأهمية النسبية لعامل «المسؤولية تجاه سلامة الآخرين» 10% والنسبة المئوية المحددة للفرق بين مرتبة وأخرى هي 50% وعدد المراتب أربعة فأن أقيامها ستكون كما يلي: (10، 15، 23، 35) نقطة على التوالي. وتستخدم هذه الطريقة بشكل محدود مقارنة مع طريقتي المتوالية الحسابية والمتوالية الهندسية.

ومن هذه الطرق الثلاثة تختار لجنة التقييم الطريقة الأكثر ملائمة لها وذلك حسب طبيعة الظروف التي تعيشها المنظمة وحسب طبيعة الأعمال المطلوب تقييمها.

9 ـ إعداد دليل التقييم:

بعد أن تكون لجنة تقييم العمل قد أنجزت كافة الخطوات السابقة، فأنه من الضروري أن تقوم بإعداد دليل التقييم، والذي يشكل أحد أبرز سمات طريقة النقاط، وعليه تعتمد اللجنة في عملها بشكل أساسي، ولذلك فهو يلعب دوراً كبيراً في نجاح أو فشل التقييم، فهو يمثل مرشداً لأعضاء لجنة التقييم لأنه يوفر معايير متشابهة للتقييم وبالتالي يبسط إجراءاته.

وقد لا يكون محتوى دليل التقييم متفاوتاً بشكل كبير بين منظمة أعمال

وأخرى، وأبرز ما يحتويه الدليل الفقرات التالية[1]:

1 ـ مقدمة.

2 ـ هدف ومدى برنامج التقييم.

3 ـ أهمية الدليل.

4 ـ بعض المفاهيم الأولية وتعاريف للمصطلحات المتكررة لتوضيح مضامينها

5 ـ إجراءات جمع المعلومات.

6 ـ عدد العوامل والمراتب والنقاط المخصصة لكل منها.

7 ـ تعاريف العوامل والمراتب.

8 ـ أمثلة لأوصاف أعمال.

9 ـ بعض النماذج لأسلوب التقييم.

10 ـ توضيح للأسلوب المعتمد في «تسعير الأعمال Jobs Pricing».

11 ـ جدول يتضمن درجات الأعمال والأجور المخصصة لكل درجة.

ومن الشائع أن يتم تداول ما يصدر عن منظمة أعمال بين المنظمات المشابهة ضمن نفس القطاع الصناعي، لذلك فأن دليل العمل الذي تعده لجنة تقييم عمل في إحدى المنظمات يتم تداوله بين المنظمات الأخرى للاطلاع عليه، وقد يستخدم كدليل مساعد أو كمرشد لإعداد الدليل الخاص بالمنظمات الأخرى. وتستفيد من دليل العمل المعد بشكل جيد لجان التقييم الجديدة والتي لا زالت بحاجة إلى خبرة ودراية بشؤون ومتعلقات عملية التقييم.

10 ـ تحديد قيم الأعمال:

في هذه المرحلة وبعد أن تكون لجنة التقييم قد وضعت دليل التقييم، فأنها تبدأ بتقييم الأعمال المطلوب تقييمها، وفي العادة تختار اللجنة بعض الأعمال الأساسية والتي تقوم بتقييمها قبل غيرها من الأعمال، أما عن كيفية

(1) Yoder: Op.Cit., p.636.

اختيار هذه الأعمال الأساسية، فأن المعايير التالية هي التي تعتمد عند اختيارها[1]:

1 ـ أن تكون هذه الأعمال ممثلة لجميع الأعمال المطلوب تقييمها.

2 ـ أن تتميز هذه الأعمال بقدر مناسب من الثبات في المحتوى، مع صعوبة وجود أعمال ذات محتوى ثابت لفترة طويلة بسبب التطورات التكنولوجية السريعة والتي تؤثر على طبيعة محتوى الأعمال المستخدمة لهذه التكنولوجيا.

3 ـ الأعمال التي تختار يجب أن تكون معروفة من قبل الإدارة والنقابة ولجنة التقييم، ولذلك يفضل أن لا تكون من الأعمال الحديثة العهد، أي يجب أن يكون قد مضى وقت طويل نسبياً على وجودها في المنظمة.

4 ـ أن تتسم الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها هذه الأعمال وكذلك المواصفات المطلوب توفرها في الأشخاص الذين يقومون بأدائها بنجاح بقدر مناسب من الوضوح.

5 ـ أن تكون أوصاف هذه الأعمال واضحة بحيث لا يحصل أي اختلاف حولها بين أعضاء لجنة التقييم.

6 ـ أن تكون هذه الأعمال بارزة ومميزة بين بقية الأعمال المطلوب تقييمها.

عندما تنتهي لجنة التقييم من تحديد الأعمال الأساسية يطلب من كل عضو من أعضاء لجنة التقييم بالقيام بتقييمها بشكل منفرد، وبعدها تجتمع اللجنة لدراسة هذه التقييمات المنفردة والمقارنة بين التقييمات المختلفة لكل عمل على حدة، ومن ثم توحيد هذه التقييمات، وهذه العملية ستتيح فرصة جيدة لأعضاء اللجنة لتوفير قدر مناسب من التناسق بينهم وهذا ما ينعكس على تقييماتهم اللاحقة، كما أنه يوفر المجال أمام اللجنة لاختبار العوامل المختارة والتي يتضمنها نظام التقييم المعتمد للتأكد من مدى صلاحيتها وتناسبها مع طبيعة الأعمال المقيمة، وبالتالي تتاح إلى اللجنة فرصة إجراء أية تعديلات تراها لازمة

(1) Zollitsch & Langsner: Op.Cit., p.236.

بهدف زيادة دقة النظام وبالتالي إتاحة فرص أفضل أمام نجاح تطبيق النظام.

وبعد أن تنتهي اللجنة من تقييم الأعمال الأساسية وإجراء أية تعديلات تعتقد بضرورتها على النظام فأنها تبدأ بتطبيق النظام على كافة الأعمال المطلوب تقييمها، حيث تجرى مقارنة لتوصيف العمل مع التعاريف المحددة لمراتب العوامل المختلفة لأجل تحديد المرتبة المناسبة للعمل المقيم ضمن كل عامل من عوامل التقييم وبالتالي تحديد النقاط المخصصة للمراتب التي حصل عليها العمل ضمن جميع العوامل لأجل جمعها مع بعضها وتحديد القيمة النسبية لذلك العمل معبراً عنها بعدد النقاط التي حصل عليها.

ولأجل أن تتضح طريقة النقاط بشكل جيد، فأننا نشير هنا إلى نموذج لنظام تقييم عمل يعتمد هذه الطريقة، حيث تتضح فيه العوامل الأساسية والفرعية والأهمية النسبية لكل عامل والنقاط المخصصة لكل مرتبة ضمن كل عامل، والجدول (8 ـ 1) يوضح هذا النموذج.

8 ـ 6 ـ 4 ـ طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison Method:

تقوم هذه الطريقة على إجراء مقارنة بين الأعمال على أساس عدد من العوامل التي تحدد مسبقاً، حيث تقارن الأعمال مع بعضها على أساس كل عامل على حدة وتحدد مرتبة العمل بالنسبة لذلك العامل. والخطوة الأولى في هذه الطريقة تتضمن اختيار العوامل التي ستعتمد في التقييم ووضع وصف واضح لكل عامل من هذه العوامل. والعوامل الأكثر شيوعاً في الاستخدام ضمن هذه الطريقة هي ما يلي[1]:

1 ـ المهارة.

2 ـ المتطلبات الذهنية.

3 ـ المتطلبات البدنية.

4 ـ المسؤولية.

---

(1) I.L.O: Op.Cit., p. 27.

5 ـ ظروف العمل.

وفي هذه الطريقة أيضاً تظهر الحاجة إلى اختيار مجموعة من الأعمال الأساسية لكي يجري تقييمها قبل بقية الأعمال، وهنا يجب أن تراعى الاعتبارات التي سبق الإشارة لها عند الاختيار وبشكل أكثر دقة مما هو عليه في طريقة النقاط، ويجري ترتيب هذه الأعمال بالاستناد إلى كل عامل من عوامل التقييم، حيث يقوم كل عضو في لجنة التقييم بوضع ترتيب خاص به لهذه الأعمال الأساسية، ثم يؤخذ معدل لترتيبات الأعضاء لوضع الترتيب النهائي. والجدول (8 ـ 2) يوضح ترتيب لخمسة أعمال أساسية كنموذج لمثل هذا الترتيب.

العوامل	الأهمية النسبية	النقاط حسب المراتب 1	2	3	4	5	الحد الأعلى لمجموع النقاط
المهارة	%50						
التعليم	%14	14	28	42	56	70	
الخبـرة	%22	22	44	66	88	110	
المبادرة والإبداع	%14	14	28	42	56	70	250
الجهـد	%15						
الجهد البدني	%10	10	20	30	40	50	
الجهد الفكري أو البصري	%5	5	10	15	20	25	75
المسؤولية	%20						
المسؤولية تجاه المعدات أو العمليات	%5	5	10	15	20	25	
المسؤولية تجاه المواد والمنتجات	%5	5	10	15	20	25	
المسؤولية تجاه سلامة الآخرين	%5	5	10	15	20	25	
المسؤولية تجاه عمل الآخرين	%5	5	10	15	20	25	100
ظروف العمل	%15						
محيط العمل	%10	10	20	30	40	50	
المخاطرة المؤكدة	%5	5	10	15	20	25	75
المجمـوع	**%100**	**100**	**200**	**300**	**400**	**500**	**500**

جـدول (8 ـ 1) نموذج لنظام تقييم عمل يعتمد طريقة النقاط[1]

(1) المصدر من إعداد المؤلف.

عوامل التقييم / الأعمـال	المهارة	المتطلبات الذهنية	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
بـراد	1	1	2	1	4
ميكانيك درجة أولى	2	2	3	2	3
كهربائي درجة أولى	3	3	4	3	5
مجمع أجزاء درجة أولى	4	4	5	5	2
حـارس	5	5	1	4	1

جدول (8 ـ 2)
ترتيب الأعمال الأساسية حسب العوامل[1]

ومما يميز هذه الطريقة عن طريقة النقاط هو أنها تتضمن تحديد القيم للأعمال بشكل مباشر وليس تحديد قيمها النسبية كما هو عليه الحال في طريقة النقاط. ولذلك فأنه بعد أن تتم عملية ترتيب الأعمال الأساسية حسب العوامل، فأن هذه الأعمال يجري ترتيبها حسب القيمة النقدية للعوامل، وذلك من خلال تحليل معدلات الأجور الحالية لكل عمل من الأعمال الأساسية وتوزيع هذا الأجر على العوامل وفق مساهمتها في مجموع الأجر المدفوع للعمل، أي يكون الغرض من هذه العملية تحديد نصيب كل عامل من عوامل التقييم من معدل الأجر الحالي لكل عمل. فإذا أخذنا مثلاً أحد الأعمال الأساسية «كهربائي درجة أولى» فقد يكون معدل أجره الحالي 160 وحدة نقدية فربما تخصص منها 60 وحدة لعامل «المهارة» وتخصص 30 وحدة لعامل «المتطلبات الذهنية» و30 وحدة لعامل «المتطلبات البدنية» و15 وحدة لعامل «المسؤولية» و25 وحدة لعامل «ظروف العمل»، وعلى هذا الأساس ربما يكون ترتيب الأعمال الأساسية

(1) المصدر: I.L.O.: Op.Cit., p.28.

كما هو موضح في الجدول (8 ـ 3).

أن الغرض الأساسي من عملية توزيع معدلات الأجر الحالية للأعمال الأساسية على العوامل المعتمدة كأساس للتقييم هو لمعرفة مقدار ما يحتاجه كل عمل من هذه الأعمال من العوامل، بحيث يكون بالإمكان بعد ذلك معرفة تسلسل الأعمال بالنسبة لكل عامل وكذلك معرفة مقدار الفرق في الحاجة بين عمل وآخر ضمن كل عامل وبشكل رقمي. وبعد إتمام هذه الخطوة من عملية التقييم بتطبيق طريقة مقارنة العوامل تكون القيم النقدية للعوامل المحددة للتقييم واضحة ومعروفة للجنة التقييم، وهذه القيم النقدية تكون قد حددت استناداً إلى معدلات الأجور الحالية للأعمال الأساسية.

بعد إتمام عملية إعداد ترتيب للأعمال حسب القيم النقدية للعوامل، فأن لجنة التقييم تقوم بإجراء مقارنة بين الترتيبين الذين تم إعدادهما للأعمال الأساسية، والجدول (8 ـ 4) يوضح عملية المقارنة بين الترتيبين، حيث يتضح من خلاله أن هناك 10 حالات يختلف فيها الترتيب بالعوامل عن الترتيب بالقيمة النقدية، وتجري إزالة هذه الفروقات من خلال زيادة أو تقليل القيم النقدية للعوامل المختلفة للأعمال ذات العلاقة، أو من خلال القيام بمراجعة لمحتويات العمل المعني لمحاولة إجراء تعديل في ترتيبه بالنسبة لبعض العوامل، أما إذا وصلت اللجنة إلى قناعة بعدم إمكانية المساواة بين الترتيبين فأن العمل الذي فيه الاختلاف يجب أن يُحذف من قائمة الأعمال الأساسية لأن بقاءه قد يخلق إرباكاً لعملية تقييم الأعمال المتبقية[1].

(1) Ibid, p.28.

العمل	معدل الأجر بالوحدات النقدية	المهارة		المتطلبات الذهنية		المتطلبات البدنية		المسؤولية		ظروف العمل	
		القيمة النقدية	ترتيب العمل	القيمة النقدية	ترتيب العمل	القيمة النقدية	ترتيب العمل	القيمة النقدية	ترتيب العمل	القيمة النقدية	ترتيب العمل
بـراد	200	90	1	50	1	20	3	30	1	10	5
ميكانيك درجة أولى	180	80	2	40	2	10	5	20	2	30	3
كهربائي درجة أولى	160	60	3	30	3	30	2	15	3	25	4
مجمع أجزاء درجة أولى	140	40	4	20	4	15	4	10	4	55	1
حارس	120	20	5	10	5	40	1	5	5	45	2

جـدول (8 ـ 3)

ترتيب الأعمال الأساسية حسب القيم النقدية للعوامل[1].

(1) المصدر: L.O.: Op. Cit., p.29.

العمل	المهارة أ[1]	المهارة ب[2]	المتطلبات الذهنية أ	المتطلبات الذهنية ب	المتطلبات البدنية أ	المتطلبات البدنية ب	المسؤولية أ	المسؤولية ب	ظروف العمل أ	ظروف العمل ب
بـراد	1	1	1	1	2	3	1	1	4	5
ميكانيكي درجة أولى	2	2	2	2	3	5	2	2	3	3
كهربائي درجة أولى	3	3	3	3	4	2	3	3	5	4
مجمع أجزاء درجة أولى	4	4	4	4	5	4	5	4	2	1
حـارس	5	5	5	5	1	1	4	5	1	2

(1) حيث أ - ترتيب العمل حسب العوامل.

(2) حيث ب = ترتيب العمل حسب القيم النقدية للعوامل.

جـــدول (8 ـ 4)

مقارنة ترتيب الأعمال الأساسية حسب العوامل وحسب القيم النقدية للعوامل[1].

وعند بلوغ هذه المرحلة فأن بإمكان لجنة التقييم اعتماد النتائج التي تم الحصول عليها بهدف ترتيب الأعمال الأخرى وتحديد قيمها النقدية، ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل أوصاف هذه الأعمال ومقارنتها مع الأعمال الأساسية بالاستناد إلى عوامل التقييم المعتمدة، ويجب أن تجرى عملية المقارنة بشكل مفصل بالنسبة لكل عامل من هذه العوامل. فمثلاً إذا أخذنا عمل «مشغل ماكينة تثقيب» وقمنا بمقارنته مع الأعمال الأساسية وبالاستناد إلى عامل «المهارة» فإذا

(1) I.L.O: Loc.Cit.

لاحظنا أن متطلبات المهارة لهذا العمل تقع بين متطلبات المهارة لعمل «كهربائي درجة أولى» وعمل «مجمع أجزاء درجة أولى»، وبما أن القيمة النقدية لعامل المهارة في هذين العملين تعادل (60، 40) وحدة نقدية على التوالي، فقد نحدد قيمة نقدية لعامل المهارة في عمل «مشغل ماكينة تثقيب» قدرها 50 وحدة نقدية مثلاً، وبتطبيق نفس هذه الإجراءات بالنسبة لجميع العوامل الأخرى فأنه يمكننا تحديد القيمة النقدية الكلية لهذا العمل، ويمكننا اعتماد نفس الأسلوب بالنسبة لبقية الأعمال المطلوب تقييمها[1].

وبما أن هذه الطريقة تعتمد على عدد من العوامل في عملية التقييم وتستند إلى أوصاف أعمال تحليلية فأنها تتشابه مع طريقة النقاط في بعض الجوانب، إلا أنها تختلف عنها في جوانب أخرى، أهمها أن هذه الطريقة تحدد القيم النقدية للأعمال في حين تحدد طريقة النقاط القيم النسبية ـ كما سبق الإشارة ـ إضافة إلى الاختلاف في العوامل المعتمدة في التقييم وكذلك في أسلوب استخدام هذه العوامل.

من أبرز الجوانب السلبية لهذه الطريقة ما يلي[2]:

1 ـ تظهر في بعض الحالات صعوبة في تحديد الأعمال الأساسية.

2 ـ إن الخطأ الذي يحصل في وصف الأعمال الأساسية أو في تحديد معدلات أجورها يؤدي إلى التأثير بشكل واضح على دقة نتائج عملية التقييم.

3 ـ بسبب كون هذه الطريقة تحدد القيم النقدية للأعمال بشكل مباشر فأن النظام الذي يوضع وفق هذه الطريقة يكون خاصاً بالحالة التي وضع من أجلها، لذلك فأن الحاجة تظهر إلى وضع نظام جديد لكل مجموعة أعمال أخرى.

4 ـ بسبب تعقد هذه الطريقة نسبة إلى الطرق الأخرى، فإن عملية فهمها من قبل الأفراد العاملين ستكون صعبة، وهذا يؤدي إلى عدم ثقتهم بدقة نتائجها.

(1) Ibid, p.30.

(2) Churuden & Sherman: Op.Cit., p.538.

وتزداد هذه الطريقة تعقداً كلما زاد عدد العوامل المستخدمة في عملية التقييم.

وبالمقابل فأنها تتميز ببعض الجوانب الإيجابية، أهمها[1]:

1 ـ من خلال استخدامها تتوفر الفرصة لتحديد قيمة دقيقة نسبياً لكل عامل ضمن العمل المعني، وذلك لأنها لا تتضمن تحديداً للحد الأعلى والأدنى لقيمة العامل كما هو عليه الحال في طريقة النقاط.

2 ـ أنها تتيح الفرصة لإجراء مقارنة للأعمال المتشابهة مع بعضها لتحديد قيمتها.

3 ـ تتميز عملية تقييم الأعمال باستخدام مقياس نقدي بقدر من السهولة.

وكما أشرنا آنفاً، فأن الطرق الأربعة السابقة هي الأكثر شيوعاً في الحياة العملية، وهذا ما أكده مسح قامت به «الهيئة الوطنية للأسعار والدخل في بريطانيا» شمل 2065 منظمة أعمال، حيث تبين بأن 47% من هذه المنظمات تستخدم طريقة النقاط، و28% تستخدم طريقة التصنيف (التدريج) و20% تستخدم طريقة الترتيب، وحوالي 5% تستخدم طريقة مقارنة العوامل، وأن هناك فقط 0.4% من المنظمات أعلاه تستخدم طرق تقييم أخرى ـ أي لا يتجاوز عددها 8 منظمات من بين العدد المذكور أعلاه[2] ـ.

بينما أظهر مسح آخر أجراه الأستاذ «سمث Smyth» شمل 112 منظمة أعمال في القطاع الصناعي الأمريكي، بأن 81% من هذه المنظمات تستخدم طريقة النقاط وأن 13.5% تستخدم طريقة مقارنة العوامل و5.5% تستخدم طريقة الترتيب أو طريقة التصنيف[3].

---

(1) Loc. Cit.

(2) Butterworth, J.: «Techniques of Job Evaluation». In, Bowey, A.M., (ed). «**Handbook of Salary and Wage Systems**». London, Gower Press Limited, 1975, Ch.5, p.43.

(3) Yoder, D & Heneman. H.G. Tumfull, J.G. & Stone, C.H.: «**Handbook of Personnel Management and Labor Relationes**». New York, McGraw-Hill Book Co., 1958, p.16-34.

ومن خلال هاتين الدراستين يتضح بأن طريقة النقاط هي الأكثر استخداماً، وتحتل طريقة مقارنة العوامل المرتبة الثانية في أمريكا وتليها طريقة الترتيب والتصنيف. أما في المنظمات البريطانية فأن طريقة التصنيف تحتل المرتبة الثانية تليها طريقة الترتيب وتحتل طريقة مقارنة العوامل المرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة. أما الطرق الأخرى المستخدمة في التقييم فأنها تستخدم بنسبة ضيقة لا تصل حتى 1% ومع ضيق ومحدودية استخدام الطرق الأخرى فأننا سنشير إلى بعضها دون أن نتناولها بقدر من التفصيل[1]:

1 ـ طريقة تقدير الوقت.

2 ـ طريقة البطاقة المرشدة.

3 ـ طريقة صحيفة العمل.

4 ـ طريقة التقييم حسب أنواع القرارات.

5 ـ طريقة كاستيليون.

6 ـ طريقة الإجماع المباشر.

8 ـ 7 ـ تقييم طرق تقييم الأعمال:

بسبب تعدد طرق تقييم الأعمال فأن إدارة الأفراد والمعنيين بعملية التقييم ـ لجنة التقييم ـ يبذلون جهوداً مكثفة بهدف تحديد أي الطرق أكثر تناسباً مع حاجة المنظمة، وفي الواقع فأن عملية اختيار طريقة التقييم يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار طبيعة الأعمال المطلوب تقييمها وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وكذلك حجم المهارة والخبرة التي يتمتع بها أعضاء لجنة التقييم، فمن غير المناسب أن تختار إدارة المنظمة ـ أو الجهة المكلفة بالتقييم ـ طريقة تقييم معقدة تستلزم توفر مهارات وخبرات وكفاءات عالية لدى أعضاء لجنة التقييم، في الوقت الذي لا تتوفر هذه المؤهلات لدى أعضاء اللجنة.

---

(1) لمزيد من التفاصيل انظر: صالح عوده سعيد: المصدر السابق، ص 98 ـ 103.

ويشير بعض المختصين بعدم إمكانية القول بأن هناك طريقة تعتبر أفضل الطرق على الإطلاق، فهناك من يعتقد بأن طريقة النقاط هي أسهل طريقة، وأن طريقة مقارنة العوامل تعطي أدق نتائج ممكنة، وهناك من يعتقد أيضاً بأن جميع طرق التقييم بالإمكان رفع درجة الدقة فيها إذا روعيت الدقة في عمليات تحديد وتعريف العوامل المعتمدة كمعايير للمقارنة والتقييم، وكذلك إذا تمت عمليات المقارنة بالاستناد إلى تحليلات وتوصيفات دقيقة ووافية للأعمال(1).

ومن الجوانب التي يجدر بالإدارة إعطائها قدر واف من الاهتمام هو موقف النقابة والأفراد العاملين من نتائج التقييم، فعملية اختيار طريقة التقييم التي سيتم تطبيقها يفترض أن تقترن برضا هذين الطرفين عنها وارتياحهم لها. فبما أن نظام التقييم وما تتمخض عنه من نتائج تؤثر على هيكل الأجور المعتمد في المنظمة، فلذلك فأن هذا النظام يكون له أثر على طبيعة العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين، وعلى علاقات العمل بينهم وبين الإدارة. لذلك فأن نجاح الإدارة في اختيار طريقة التقييم المناسبة يوفر فرصاً ممتازة لنجاح عملية التقييم ولضمان تعاون الأطراف ذات العلاقة مع جهود لجنة التقييم. وأن نجاح خطة معينة أو نظام معين لتقييم العمل في منظمة معينة لا يعني بأنه بالإمكان تطبيقه في منظمات أخرى حتى وإن كانت ضمن نفس القطاع الصناعي، فهناك قدر من الخصوصية تتمتع به كل منظمة وهذا ما يجعلها تتميز عن المنظمات الأخرى.

وبصدد فاعلية بعض طرق تقييم العمل، يشير بعض المتخصصين إلى أن الطرق غير الكمية (طريقتي الترتيب والتصنيف) تكون ذات فعالية جيدة إذا طبقت في المنظمات التي يعمل فيها عدد قليل من الأفراد العاملين، حيث يكون عدد الأعمال المطلوب تقييمها قليلاً نسبياً، بحيث يكون ممكناً استخدام هاتين الطريقتين بسهولة وكفاءة، أما في المنظمات الكبيرة الحجم حيث يكون عدد

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، المصدر السابق، ص 331.

الأعمال المطلوب تقييمها كبيراً فأن تطبيق أي طريقة من هاتين الطريقتين يستلزم وجود أشخاص يمتلكون معلومات تفصيلية عن الأعمال التي يُطلب تقييمها، وهذا ما سبق الإشارة له، وفي حالة عدم توفر مثل هؤلاء الأفراد فأن دقة عملية التقييم تتأثر بشكل سلبي(1).

8 ـ 8 ـ أهمية الأجـر:

تستخدم النتائج التي يتم الوصول لها من خلال تطبيق أنظمة تقييم العمل لتحديد الأجور التي يستحقها الأفراد القائمون بالأعمال المقيمة، أي بعبارة أخرى تستخدم لتحديد هيكل الأجور في المنظمة، وقبل أن نتناول موضوع تحديد هيكل الأجور فأننا نعتقد بأنه من المناسب أن نسلط الضوء على أهمية الأجر وكذلك على العوامل المؤثرة في نظام الأجور.

إن أهمية الأجر تظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للفرد وبالنسبة للمنظمة وكذلك بالنسبة للمجتمع، وفيما يلي نوضح هذه الجوانب الثلاثة(2):

أ ـ أهميته بالنسبة للفرد:

إن مقدار ما يحصل عليه الفرد من أجر من منظمته نظير ما يقدمه من جهد يعتبر مهماً بالنسبة لعدة أسباب أهمها:

1 ـ أن الأجر يعتبر هو المحدد الرئيسي للمستوى المعاشي الذي يعيشه الفرد، وبالنتيجة فأنه يؤثر على مقدار ما يحققه الفرد لنفسه ولأسرته من مستوى صحي ومعاشي ومنافع مادية وراحة نفسية واستقرار وشعور بالأمن الاقتصادي. كما أن المركز الاجتماعي للفرد ضمن الجماعة يتأثر إلى حد كبير ببعض الرموز مثل مستوى السكن الذي يعيش فيه ونوع سيارته وملابسه التي يحصل عليها من خلال ما يحصل عليه من أجر.

(1) Zollitsch & Langsner: Op.Cit., p159.
(2) د. شوقي حسين عبدالله: المصدر السابق، ص 218 ـ 219.

2 ـ أن الأجر يمثل مقياساً للقيمة النسبية للفرد بالنسبة لمنظمته، ويعتبر أساساً للحكم على مدى عدالة وتناسب الأجر الذي يحصل عليه مع ما يبذله من جهد وما يقدمه من مساهمة للمنظمة. فالفرد يقوم دائماً بإجراء مقارنة بين المدخلات والمخرجات، أي يقارن جهده ومساهمته المقدمة للمنظمة مع ما تقدمه المنظمة له من أجر مقابل ذلك، فمن الضروري أن يجد في مقارنته هذه وجود تناسب وتقارب أو تطابق، وبعكسه فأنه سيشعر بالغبن وعدم الارتياح، ويبدأ بإظهار عدم ارتياحه من خلال ارتفاع معدل الغياب عنده أو قلة مساهمته الإيجابية والإبداعية للمنظمة. ومثل هذا الشعور يتجسد أكثر بالنسبة له عندما يتولد لديه شعور بأن هناك أفراداً يقدمون جهداً يقل عن ما يقدمه من جهد ويحصلون على أجر مساوي لأجره أو ربما يزيد عنه.

ب ـ أهميته بالنسبة للمنظمة:

تشكل الأجور بالنسبة لبعض المنظمات فقرة رئيسية من فقرات تكاليف الإنتاج، فقد تصل في بعض الأحيان إلى نسبة 50% من التكلفة الكلية. لذلك فأن إدارة المنظمة يهمها أيضاً أن تتابع مستويات الأجور وتسعى جاهدة إلى عدم إعطاء أجور تزيد عن معدلات الأجر المدفوعة في المنظمات المناظرة. وبما أن تكاليف العمل لا تعتمد فقط على مقدار ما يدفع من أجر وإنما تعتمد على مستوى الإنتاجية المتحققة من قبل الأفراد العاملين المدفوعة لهم الأجور، لذلك فأن الإدارة بدورها تقوم بمقارنة مشابهة لتلك التي يقوم بها الفرد العامل، فهي تقارن ما تدفعه من أجور والتي تمثل بالنسبة لها مخرجات مع ما تحصل عليه من جهد من الأفراد العاملين وما ينتج عن هذا الجهد من إنتاج والذي يمثل بالنسبة للإدارة مدخلات، وعلى ضوء هذه المقارنة فأن الإدارة سوف لن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع لأولئك الأفراد الذين تشعر بأن مقدار ما يحصلون عليه من أجر يفوق مقدار ما يقدمونه للمنظمة.

جـ ـ أهميته بالنسبة للمجتمع:

تعتبر مستويات الأجور التي يحصل عليها أفراد المجتمع ذات أهمية لتحديد المستوى المعاشي ودرجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب عالية على مداخيل الأفراد وبالتالي يكون بإمكان المؤسسات الخدمية في الدولة تنفيذ العديد من المشاريع الخدمية العامة كبناء المستشفيات والمدارس وغيرها. كما أن توفر السيولة النقدية العالية لدى أفراد المجتمع يوفر لهم إمكانية إشباع رغباتهم وحاجاتهم مما يؤدي إلى تحسين أوضاعهم المعيشية والاجتماعية والصحية. لذلك فأن الدولة عندما تسعى إلى تطوير مدينة أو أقليم معين يعاني من الفقر والتخلف، فأنها قد تتخذ قراراً بإنشاء مصنع في هذا الأقليم بهدف امتصاص البطالة الموجودة فيه وتوفير مداخيل نقدية لبعض أفراده مما يساهم في تطويرهم وتطوير المنطقة ككل وبالتالي يساعد على تواجد الخدمات الأساسية التي يحتاجها أفراد هذا الأقليم. ومما لا شك فيه أن مستويات الأجور تؤثر بشكل ملموس حتى على المستوى الثقافي للمجتمع، فكثير من العوائل الفقيرة لا تدفع بأبنائها إلى الاستمرار بالتحصيل العلمي بسبب ما تعانيه من مشاكل اقتصادية تحدُّ من إمكانية استمرار الأبناء بمواصلة الدراسة بشكل لائق وصحيح.

8 ـ 9 ـ العوامل المؤثرة في نظام الأجور:

تعتمد منظمات الأعمال أجور متنوعة، فبعضها يعتمد على معيار الوقت والآخر يعتمد على الإنتاج كأساس لتحديد الأجر والبعض الآخر يخلط بين الأساسين. ومهما يكن نوع نظام الأجور فأن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذا النظام، أهمها ما يلي[1]:

(1) د. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 207 ـ 208.

1 ـ العرض والطلب:

في الفترة التي سبقت صدور قوانين الضمان الاجتماعي وظهور التنظيمات النقابية العمالية فأن بعض أصحاب العمل كانوا يتعاملون مع الفرد العامل كأنه سلعة تخضع للعرض والطلب، فعندما يكون هناك عرض كبير للأيدي العاملة والطلب عليها قليل فأن مستويات الأجور تتجه إلى الانخفاض. والآن فأن الوضع قد أصبح بشكل أفضل حيث أن القوانين الحكومية وضغوط نقابات العمال تحد من إمكانية التعامل مع قوة العمل وفق هذا الأسلوب غير الإنساني. ولكن يبقى هذا المبدأ سائداً ولكن بشكل آخر، فهناك بعض المهن يكثر عليها الطلب والمعروض منها في سوق العمل قليل، بحيث أنه لا يسد الحاجة، لذلك فأن الأفراد الذين يعملون في هذه المهن ترتفع أجورهم كلما زادت الحاجة لهم وقلَّ المعروض منهم في سوق العمل، فالمنظمات التي تعاني من نقص في مثل هؤلاء الأفراد فأنها تكون مستعدة لدفع تعويضات إضافية لأجل اجتذابهم للعمل بها.

2 ـ النقابات:

أخذت النقابات تلعب دوراً مهماً في تحديد معدلات الأجور، فهي تشكل عنصر ضغط على الإدارة لكي تجعلها تحدد الأجور بمستويات تتناسب مع مستويات المعيشة ومستويات الأسعار في الدولة، وكذلك بحيث تكون الأجور متناسبة مع ما يحصل عليه الأفراد العاملين بنفس المهن في منظمات أعمال أخرى. وفي كثير من الدول فأن النقابات تشكل طرفاً في أي مساومات أو مفاوضات جماعية لتحديد الأجور، لذلك فأن الإدارات بدأت تحسب لها حساباً ولموقفها من السياسة الأجرية ونظام الأجور المعتمد.

3 ـ تكاليف المعيشة:

إن التغيرات المستمرة في أسعار السلع والخدمات وبالتالي ارتفاع معدلات التضخم في العديد من دول العالم، تؤثر بشكل واضح ومباشر على

المستويات المعيشية للأفراد العاملين نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة. لذلك فأن الأفراد العاملين ونقاباتهم لا يجدون سبيلاً غير المطالبة برفع أجورهم، للمحافظة على قدرتهم الشرائية والبقاء بمستوى معيشي لائق. وكلما تزداد معدلات التضخم فأن الحاجة إلى زيادة الأجور تتجدد. لذلك فأن أي نظام أجور لا يأخذ بنظر الاعتبار مستويات تكاليف المعيشة في البلد لا يمكن أن يكتب له النجاح والتأييد من قبل الأفراد العاملين.

4 ـ المستوى السائد للأجور:

يجب أن تنسجم مستويات الأجور المحددة ضمن المنظمة مع المستويات السائدة للأجور ضمن المنظمات الأخرى وذلك بالنسبة للأعمال المماثلة. فبدون وجود هذا التناسب والتقارب فأن المنظمة التي تدفع معدلات أجور أقل من غيرها بالنسبة لعمل معين فأنها ستواجه مشكلة هجرة الأيدي العاملة منها وانتقالهم إلى المنظمات التي تدفع معدلات أجر أعلى.

5 ـ القدرة على الدفع:

عندما تدخل نقابات العمال في مساومات ومفاوضات جماعية حول الأجور مع إدارات المنظمات فأنها تسعى إلى تأكيد وإثبات توفر القدرة المالية لدى المنظمة على دفع معدلات أجور عالية، وذلك من خلال معدلات الربحية التي تحققها نتيجة لنشاطها. وبالتأكيد فأن قدرة المنظمة على الدفع تتأثر بجملة عوامل أهمها: وضعها بين المنظمات المنافسة، طبيعة القوانين الحكومية المعتمدة، مقدار ما تخضع له من مستويات ضريبية وكذلك مقدار ما تحصل عليه من دخل من مصادر أخرى وغيرها. وفي بعض أنواع المنظمات الحكومية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح فأن القدرة على الدفع تقاس بمقاييس أخرى مثل مقدار ما تحصل عليه من ضرائب أو من خلال موارد أخرى.

6 ـ الكفاءة الإنتاجية:

أن مستويات الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المنظمة تؤثر بشكل ملموس

على مدى قدرتها على دفع أجور عالية من عدمها. فمن غير المعقول أن تدفع منظمة تعاني من مشاكل في مستويات الكفاءة الإنتاجية أجوراً عالية إلى الأفراد العاملين فيها.

7 ـ القوانين واللوائح الحكومية:

تصدر عن الحكومات قوانين ولوائح تحدد المستويات الدنيا للأجور والحدود العامة لأجور بعض المهن الأساسية، وقد تحدد في بعض الدول الأجور بشكل تفصيلي حسب نوع المهنة. لذلك فأن العلاقة بين أصحاب العمل والأفراد العاملين لا تخضع للمفاوضات التي يمكن أن تجرى بينهم فحسب، وإنما لكل ما يصدر من قوانين ولوائح ونظم من الحكومة، والهدف من تدخل الحكومة هو لحماية الأفراد العاملين وضمان وجود حدود دنيا من الأجر تسمح ببلوغ مستوى معيشة معقول ولائق للأفراد العاملين.

8 ـ 10 ـ تحديد هيكل الأجور:

أن تقييم العمل يحدد الأهمية النسبية للعمل بين مجموعة أعمال المنظمة ككل، وهو لا يحدد مقدار الأجر الذي يستحقه العمل، أو كما يسميه بعض المختصين لا يحدد أسعاراً للأعمال التي يتم تقييمها، وإنما فقط يحدد لكل عمل قيمته معبراً عنها بالنقاط أو بترتيب معين أو أية صيغة أخرى حسب طريقة التقييم المعتمدة ـ كما سبق الإشارة ـ. ولأجل أن تتحدد معدلات الأجور الخاصة بالأعمال فأنه يجب أن يتم تحويل القيم النسبية للأعمال إلى قيم نقدية، أي تحوّل بحيث تصبح على شكل معدلات أجر تدفع للقائمين بهذه الأعمال أما باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر. وهذه العملية تسمى «تسعير الأعمال Job Pricing».

أن عملية تسعير الأعمال تتم بعد أن يكون قد تم تقييم هذه الأعمال، فالتسعير يعتمد على القيم النسبية الناتجة من التقييم. ومعدل الأجر الذي يحدد لعمل معين يمثل توفيقاً بين القيمة النسبية لهذا العمل داخل المنظمة والمعدل

الذي يجب أن تدفعه المنظمة بسبب عوامل أخرى خارجية. وتهدف عملية التسعير إلى خلق «هيكل للأجور Wage Structure» موازٍ لهيكل القيم بالنقط المتولد من تقييم الأعمال. ويتكون هيكل الأجور من الأجور والرواتب المحددة للأعمال. وتؤثر على تسعير الأعمال جملة من الاعتبارات أهمها: سياسة المنظمة، العلاقة بين الإدارة والنقابة، العلاقة بين الأعمال المختلفة كما أظهرها تقييم الأعمال، المعدلات الحالية للأجور والرواتب، الظروف العامة في سوق العمل كما تظهر من خلال استقصاءات الأجور، والاعتبارات الخاصة بالتكاليف[1].

أن عملية تحديد الأجور تتضمن أربع خطوات رئيسية نتناولها فيما يلي:

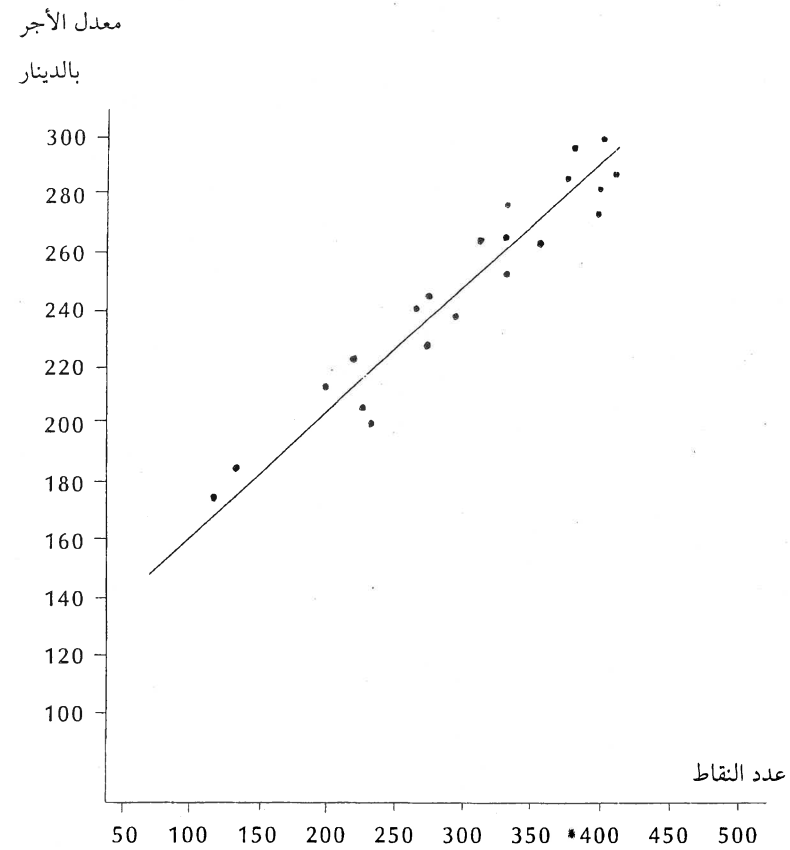
8 ـ 10 ـ 1 ـ تحديد منحنى الأجر الحالي:

يُظهر «منحنى الأجر Wage Curve» العلاقة بين القيم النسبية للأعمال ومعدلات الأجور التي تدفع لها. ويطلق على هذا المنحنى أيضاً تسميته «خط التحويل Conversion Line» باعتبار أنه يستخدم لتحويل الأهمية النسبية للعمل إلى أجر. يرسم منحنى الأجر على شكل بياني، حيث يمثل الإحداثي الأفقي القيم النسبية للأعمال ممثلة بنقاط أو صفوف (فئات) أو وفق أي شكل آخر ـ حيث يعتمد ذلك على نوع طريقة التقييم المستخدمة في تقييم الأعمال ـ ويمثل الإحداثي العمودي درجات الأجر لتلك الأعمال، وبعد أن يتم تحديد مواقع النقاط المعبرة عن العلاقة بين الأهمية النسبية للأعمال والأجور المناظرة لها، فأن المنحنى الممثل للأجر الحالي يُرسم باليد بحيث يمر من وسط نقاط الانتشار هذه، أي يكون موقعه بحيث يكون عدد النقاط التي تقع فوقه مساوياً ـ قدر الإمكان ـ لعدد تلك النقاط التي تقع تحته. وقد تستخدم لأجل رسمه بعض الطرق الإحصائية ومنها طريقة المربعات الصغرى[2]. ويوضح الشكل (8 ـ 1) نموذجاً لمنحنى الأجر.

---

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، المصدر السابق، ص 340.

(2) Chruden & Sherman: Op.Cit., p. 542.



شكـــل (8 ـ 1)
نموذج لمنحنى الأجر

8 ـ 10 ـ 2 ـ تصنيف الأعمال:

ولأجل أن يتم تحديد هيكل الأجور للمنظمة فأن الأمر يتطلب إجراء تصنيف للأعمال، بحيث تضم كل فئة مجموعة من الأعمال المتساوية أو المتقاربة في الصعوبة، وبالتالي تكون معدلات أجور هذه الأعمال متساوية أو متقاربة. وبسبب وجود أكثر من طريقة لتقييم الأعمال، فأن الأمر يختلف حسب طبيعة طريقة التقييم المعتمدة. فإذا كانت طريقة التصنيف هي المعتمدة فلا يوجد أي سبب للقيام بتصنيف آخر للأعمال، حيث يُعتمد هذا التصنيف الذي تم القيام به بهدف تقييم الأعمال. أما إذا اعتمدت طريقة الترتيب في التقييم، فأن تصنيف الأعمال يجري بوضع فواصل بين كل مجموعة وأخرى وحسب الاختلافات بين الأعمال المرتبة بشكل متسلسل. وعندما تستخدم طريقتا النقاط ومقارنة العوامل فأن التصنيف يتم بتقسيم الأعمال إلى عدد محدد من الفئات، ويحدد لكل فئة «مدى Range» معين من النقاط ـ في حالة طريقة النقاط ـ أو من القيم النقدية للأعمال ـ في حالة طريقة مقارنة العوامل ـ. وعلى الأغلب يكون مدى الفئات متساوياً، ولكن هناك حالات تحدد فيها فئات غير متساوية المدى ـ بسبب عدم تساوي الفروقات بين الفئات المختلفة ـ وفي مثل هذه الحالة يفضل أن توضح الإدارة للأفراد العاملين سبب اعتمادها هذا التصنيف لأجل ضمان قناعتهم وتأييدهم له وعدم معارضتهم للنتائج التي سيتم التوصل لها[1].

وهناك بعض الاعتبارات التي تؤثر على عملية اختيار المدى المناسب للفئات التي يتضمنها التصنيف، أهمها ما يلي[2]:

1 ـ إذا كان منحنى الأجور شديد الانحدار فأن مدى الفئات التي يتضمنها التصنيف يكون متساوياً.

2 ـ أن تخفيض عدد الفئات يؤدي إلى جعل مدى الفئة الواحدة واسعاً.

---

(1) Yoga, M.: «**Job Evaluation**», New Delhi, National Productivity Concil, 1971, p.59.

(2) Chruden & Sherman: Op.Cit., p.543.

3 ـ ضرورة التأكد من أن الأعمال الأساسية المعتمدة في نظام التقييم ضمن الفئات المحددة وكذلك التأكد من مدى ملائمة المدى الذي تم تحديده لهذه الأعمال.

4 ـ مراعاة أن يتم تحديد مدى الفئات بحيث يناسب عدداً كبيراً من الأعمال قدر الإمكان، مع ضرورة الانتباه إلى أن يكون المدى المحدد كافياً لكي يكون ممكناً وضع الحدود بين الأعمال المختلفة وتقدير الفروقات الموجودة بين هذه الأعمال.

وفيما يتعلق بتحديد عدد الفئات، فأن هناك آراء متعددة، فالبعض يشير إلى أن يكون عددها بين 10 ـ 15 فئة، والبعض الآخر يشير إلى أنها تتراوح بين 5 ـ 11 فئة، ولكن العدد الشائع في أغلب المنظمات الصناعية هو 6 ـ 9 فئات. ويعتمد تحديد هذا العدد على بعض العوامل أبرزها[1]:

1 ـ نوع الأعمال المطلوب تصنيفها.
2 ـ المدى المحدد لكل فئة.
3 ـ العُرف السائد في المنظمات.
4 ـ مستويات الأجور المستهدفة من قبل إدارات المنظمات.
5 ـ الاختلافات بين الأعمال الأساسية.
6 ـ سياسة إدارة الأفراد في مجالي الأجور وإفساح المجال للترقيات.

ومما يجب مراعاته عند تحديد عدد فئات التصنيف المناسبة، هو أن يتم تحديد ذلك العدد الذي يفسح المجال لظهور الأعمال ضمن المستويات الحقيقية لها، وكذلك يجب الانتباه إلى أن يكون عدد الفئات يؤدي إلى حصول صعوبة في التمييز بين الفئات المتعاقبة بسبب تداخلها مع بعضها[2]. والجدول رقم (8 ـ 3) يوضح نموذج لتصنيف الأعمال حسب الفئات (الدرجات) وحسب عدد النقاط التي حصل عليها كل عمل ضمن عملية التقييم.

(1) Yoga: Op.Cit., p.60.
(2) Chruden & Sherman: Op.Cit., p.543.

الفئة (الدرجة)	حدود النقاط
الأولى	إلى حد 150 نقطة
الثانية	200 ـ 151
الثالثة	250 ـ 201
الرابعة	300 ـ 251
الخامسة	350 ـ 301
السادسة	400 ـ 351
السابعة	450 ـ 401
الثامنة	500 ـ 451

جـدول رقـم (8 ـ 3)
نموذج لتصنيف الأعمال حسب الفئات

8 ـ 10 ـ 3 ـ مسح الأجور:

عند إكمال عمليتي رسم منحنى الأجور الحالي للمنظمة وتصنيف أعمالها، فأن المعنيين بعملية وضع هيكل الأجور قد يقومون «بمسح للأجور Wage Survey» التي تُدفع للأعمال المشابهة في منظمات الأعمال الأخرى، والهدف الأساسي من إجراء مثل هذا المسح هو لأجل تحديد الأجور المناسبة لفئات الأعمال المحددة وفق التصنيف المعد والمشار له في الفقرة السابقة.

ولأجل القيام بالمسح فأن هناك ثلاثة طرق يمكن اعتمادها، وهي[1]:

1 ـ طريقة عنوان العمل:

في هذه الطريقة يكون عنوان العمل هو الأساس الذي يعتمد لتحديد نوعية المعلومات المطلوب جمعها، فالأعمال التي تحمل نفس العنوان تكون هي التي

(1) Yoga: Op.Cit., pp. 60-61.

تم مقارنة أجورها مع بعضها، أي تجري مقارنة أجور الأعمال التي تحمل عنوان معين مع الأجر المخصص لنفس العمل في المنظمة المعنية. وهذه الطريقة تتميز بسهولتها وسرعتها نسبياً إلا أنها تنقصها الدقة، فهناك عدة أعمال في منظمات متعددة تتشابه في العنوان وتختلف في المحتويات والواجبات والمسؤوليات.

2 ـ طريقة وصف العمل:

هذه الطريقة تعتمد على وصف العمل كأساس لتحديد التشابه وبالتالي لإجراء المقارنة، حيث يتم جمع المعلومات عن أجور تلك الأعمال التي لها نفس وصف العمل في منظمات مختلفة ومقارنتها مع أجور الأعمال التي لها نفس الوصف في المنظمة المعنية، وهذا يؤدي إلى أن تتمتع هذه الطريقة بقدر أعلى من الموضوعية في المقارنة لذلك فأنها من أكثر الطرق استعمالاً.

3 ـ طريقة تقييم العمل:

عند اعتماد هذه الطريقة يتم جمع أوصاف الأعمال المشابهة لأعمال المنظمة المعينة، وتجري عملية تقييم لهذه الأعمال بنفس الطريقة التي قُيّمت بها أعمال المنظمة، فإذا كانت النقاط التي تحصل عليها هذه الأعمال مساوية للنقاط التي حصلت عليها الأعمال المناظرة من بين أعمال المنظمة فعند ذلك يمكن اعتبارها أعمالاً متماثلة وتقارن أجورها مع بعضها بهدف تحديد هيكل أجور المنظمة. أما في حالة عدم تطابق نقاطها فلا تجري مقارنتها. وتتطلب هذه الطريقة تكاليف عالية وفترة زمنية طويلة نسبياً، مما يجعل استخدامها قليلاً مع أنها تحقق نتائج دقيقة.

وفي العادة لا يتم جمع معلومات عن جميع الأعمال التي شملها التقييم، وإنما يتم اختيار عدد مناسب من الأعمال واعتبارها أعمالاً ممثلة لجميع الأعمال، بحيث يمكن من خلالها رسم منحنى الأجور الجديد. وعند اختيار هذه الأعمال يجب أن تراعى كافة اعتبارات اختيار الأعمال الأساسية ـ والتي

سبق ذكرها ـ وكذلك يجب أن تكون هذه الأعمال موجودة في المنظمات المشابهة، وأنها تضم عدداً كبيراً من الأفراد العاملين[1].

ولأجل ضمان نجاح المنظمة في قيامها بعملية مسح الأجور فأنه من الضروري أن تقوم ببناء علاقات جيدة مع المنظمات التي يشملها المسح، وذلك من خلال الاتفاق معها على تبادل المعلومات المتعلقة بالأجور فيما بينها، وقد يتم الاتفاق على اطلاع المنظمات التي يشملها المسح على النتائج التي يتم التوصل لها، وقد تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بإحدى المنظمات المهنية المتخصصة للقيام بالمسح والاستفادة من علاقات هذه الجهة الاستشارية مع منظمات الأعمال الأخرى التي يشملها المسح[2].

8 ـ 10 ـ 4 ـ وضع هيكل الأجور النهائي:

بعد أن تتوفر لدى الجهة المكلفة بوضع هيكل الأجور للمنظمة معلومات كافية عن الأجور والمنافع الأخرى التي تدفع للأعمال الأساسية التي تم اختيارها، فأن قيم هذه الأعمال الأساسية معبراً عنها بالنقاط توضع على المحور الأفقي، وتوضع معدلات الأجور لهذه الأعمال كما ظهرت من المسح على المحور الرأسي، ويرسم منحنى أجور يتفق مع أجور وقيم هذه الأعمال، وعلى أساس هذا المنحنى تحدد المنظمة هيكل الأجور الخاص بها، وكذلك يتم تحديد كافة المنافع الأخرى التي ستقدمها المنظمة للقائمين بالأعمال.

ومما تجدر الإشارة له أن عملية تحديد منحنى الأجر النهائي تتأثر بعدد من الاعتبارات، أهمها ما يلي[3]:

1 ـ مستوى الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى كما تتضح من خلال مسح الأجور.

---

(1) Ibid, p.62.

(2) د. عادل حسن: المصدر السابق، ص 208.

(3) Yoga: Op.Cit., p.63 Yoder & Others, Op.Cit., p.16-56, Chruden & Sherman, Op.Cit., p.544.

2 ـ تكاليف المعيشة.

3 ـ إمكانية المنظمة على دفع الأجور.

4 ـ ضرورة ضمان حصول المنظمة على حاجتها من الأفراد العاملين المناسبين.

5 ـ طبيعة الظروف التي يعيشها سوق العمل.

6 ـ مراعاة التزام نظام الأجور المعتمد في المنظمة بكافة القوانين والتعليمات الصادرة من الدولة بصدد الأجور.

7 ـ توافق مستويات الأجور التي تدفعها المنظمة مع ما تدفعه المنظمات الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية وفي نفس القطاع الصناعي.

إن منحنى الأجر الذي يتم تحديده لمنظمة معينة يجب أن لا يكون مختلفاً بشكل واضح عن منحنيات الأجر للمنظمات المشابهة، لأن انخفاض مستويات الأجر التي تدفعها المنظمة مقارنة بما تدفعه المنظمات الأخرى يجعلها تواجه مشكلة صعوبة سد الشواغر التي تحصل فيها، بل ربما تواجه مشكلة انتقال الأيدي العاملة الموجودة فيها إلى المنظمات الأخرى. أما في حالة دفعها لأجور أعلى مما تدفعه المنظمات الأخرى فأن الذي سيحصل هو حصول إقبال واسع للانضمام إليها والعمل فيها للحصول على الأجور المرتفعة التي تدفعها، ومن جانبها فأنها من الناحية الكفؤية ستتحمل تكاليف عمل قد تزيد عن المعدلات المقبولة والمسموح بها ضمن إطار صناعتها وقطاعها. مع مراعاة أن المنظمة قد تسمح بدفع معدلات أجور عالية نسبياً في حالات محددة كحالة ندرة الأفراد العاملين في مجال معين مما يتطلب الدفع بمعدلات أجور عالية لأجل اجتذاب مثل هؤلاء الأفراد.

عند إكمال تحديد منحنى الأجر النهائي للمنظمة فأن المرحلة القادمة ستتضمن تحديداً لمستويات الأجر لكل فئة من فئات الأعمال، وتعتمد هذه العملية على التقدير الشخصي والخبرة المتوفرة لدى القائمين بهذه المهمة. وتختلف مستويات الأجر للفئات حسب نوع الترتيب الذي ستكون عليه فئات

الأجور، فهناك ثلاثة نماذج لترتيب هذه الفئات، وهي(1):

1 ـ فئات متداخلة:

حيث يكون الحد الأعلى للفئة أعلى من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها، وتتميز هذه الطريقة بأنها تسهل عملية انتقال العاملين من فئة إلى أخرى، ولكن تطبيقها يستلزم توضيحها للعاملين لأجل فهمها وبالتالي تقبلهم لتطبيقها في المنظمة.

2 ـ فئات متسلسلة:

حيث يكون الحد الأعلى للفئة مساوياً للحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها، وتتميز هذه الطريقة بسهولة توضيحها للعاملين وفهمهم لها بسرعة، وفيها تكون مستويات الأجور متسلسلة، وقد تكون عملية الانتقال من فئة إلى أخرى أصعب في هذا النوع من الفئات مما هي عليه في النوع الأول من الفئات الأجرية المتداخلة.

3 ـ فئات منفصلة:

بموجب هذا النوع يكون هناك حد فاصل بين فئة وأخرى، فيكون بذلك الحد الأعلى للفئة أقل من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها، واعتماد هذه الطريقة يحفز الأفراد العاملين على السعي إلى الترقية أكثر مما هي عليه الحال عند اعتماد النموذجين الآخرين من الفئات الأجرية.

من جانب آخر، فأن الفئات الأجرية ليست بالضرورة متساوية من حيث المدى، فقد تكون غير متساوية، والمتساوية هي التي يكون فيها الفرق بين الحدين الأدنى والأعلى متساوياً بالنسبة لجميع الفئات، وغير المتساوية هي تلك الفئات التي يكون فيها هذا الفرق غير متساو وإنما يتزايد بشكل طردي مع ارتفاع مستوى فئات الأعمال، أي أن هذا الفرق يكون أكبر بالنسبة لفئات الأعمال العالية. وتعتبر عملية اعتماد هذا الأسلوب بمثابة عامل محفز للأفراد العاملين

(1) Yoder & Other: Op.Cit., p.16.55.

لتطوير قدراتهم والانتقال إلى مرتبة أعلى. كما أنه يمثل مكافأة للأفراد الذين تتم ترقيتهم بسبب تميزهم عن أقرانهم، فأنهم سيحصلون على زيادة أعلى من تلك التي يحصل عليها الآخرون وذلك عند ترقية كل منهم وانتقاله إلى درجة أعلى من الدرجة التي هو فيها الآن[1].

(1) Chruden & Sherman: Op.Cit., p.545.

الفصل التاسع

صيانة ورعاية الأفراد العاملين

الفصل التاسع

صيانة ورعاية الأفراد العاملين

تبذل إدارة الأفراد في منظمات الأعمال الحديثة جهوداً حثيثة لتوفير القوى العاملة اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية والبيعية للمنظمة، وتسعى إلى أن يتوفر لها أفضل ما هو متاح من عناصر بشرية كفؤة وقادرة على أداء المهام المختلفة بفاعلية وبكفاءة عالية. ولأجل ذلك فأنها تهتم باختيار أفضل الأفراد العاملين وتعينهم في المنظمة وتقوم بتدريبهم وتقييم أدائهم ووضع الضوابط التي تحدد أجورهم وحوافزهم وغيرها من الجهود التفصيلية الأخرى، كل ذلك بهدف أن ينجح هؤلاء الأفراد بأداء أعمالهم بالشكل اللائق. ولكي يكون ذلك ممكناً فلا بد من أن تهتم إدارة الأفراد بتوفير مواقع مناسبة لأداء هذه الأعمال بحيث تكون منظمة ومتوفرة فيها الظروف البيئية والشروط المادية الملائمة، فمن غير الممكن أن يؤدي الفرد عمله في ظروف لا تتوفر فيها مستلزمات السلامة المهنية سواء من الحوادث الصناعية أو من الأمراض المهنية، وكذلك من غير المعقول أن تطلب إدارة الأفراد أو إدارة المنظمة من الفرد القيام بعمله في ظل ظروف لا تتوفر فيها المقومات الأساسية للمحافظة على صحته وسلامته والمحافظة عليه.

ولما كان العنصر البشري يمثل العنصر الأكثر أهمية والأعلى قيمة من بين عناصر الإنتاج الأخرى، فلذلك فأن الاهتمام يجب أن ينصب باتجاه صيانته والمحافظة عليه ورعايته صحياً واجتماعياً. وسيتناول هذا الفصل جانبين أساسيين في هذا المجال، الأول يتعلق بصيانة العاملين والمنظمة، وهو ما يتعلق بالعمل على توفير السلامة المهنية للعاملين والمنظمة وتقليل المخاطر المهنية إلى أدنى حد ممكن، والثاني يتعلق برعاية الأفراد العاملين سواءاً من

النواحي الصحية أو الاجتماعية أو الثقافية وغيرها.

9 ـ 1 ـ صيانة العاملين والمنظمة:

من النتائج التي أفرزتها عملية انتشار استخدام المكائن والآلات بشكل واسع في منظمات الأعمال، وبشكل خاص الصناعية منها، هو ارتفاع عدد حوادث العمل والإصابات بين الأفراد العاملين، وتترتب على هذه الحوادث خسائر وأضرار تلحق بالفرد والمنظمة وحتى بالمجتمع ككل. وتتمثل هذه الخسائر بالأضرار التي تلحق بالعنصر الإنساني ذاته نتيجة لإصابته بسبب حوادث العمل، وكذلك تتحمل المنظمة خسائر مادية متعددة تتمثل في الأضرار التي تلحق بالمكائن والآلات والتعويضات التي تدفع للعاملين نتيجة إصابتهم وغيرها من التكاليف التي سنتناولها لاحقاً.

من جانب آخر، فأن المنظمة قد تتعرض إلى حوادث وأضرار تنشأ عن حالات الحريق والتضرر بالكوارث الطبيعية والحروب وغيرها من الأحداث العامة التي تشمل المنظمة كونها نظاماً فرعياً ضمن نظام أكبر هو المجتمع الذي تشكل جزءاً منه، وبالتأكيد فأن عملية التخطيط لمواجهة مثل هذه الحالات تبقى مقتصرة على الاحتياطات الأساسية اللازمة التي من الممكن أن تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة، وقد تكون محدودة الفاعلية، سوى أن خطر الحريق يمكن التقليل من آثاره السلبية من خلال ما تبذله الإدارة من جهود لتقليل احتمالات حصوله، سواء على صعيد توفير مستلزمات مواجهته عند حصوله، وتشمل هذه المستلزمات كل الأدوات والمعدات اللازمة لهذا الغرض، أو على صعيد رفع مستوى الوعي الوقائي لدى الأفراد العاملين بهدف تقليل احتمال حدوثه وكذلك تنظيم العمل بأسلوب مناسب يقلل من احتمالات حصول الحريق وبالتالي يقلل من حجم الخسائر المادية التي يمكن أن تتحملها المنظمة بسبب ذلك.

وتحتل السلامة المهنية مكانة متميزة في مجمل الجهود التي تبذلها إدارة الأفراد لصيانة الأفراد العاملين والمحافظة عليهم، لذلك فأن تركيزنا هنا سينصب عليها.

9 ـ 1 ـ 1 ـ مفهوم السلامة المهنية:

أن السلامة المهنية تعني جميع الأنشطة الهادفة إلى حماية الأفراد العاملين والمواد والأجهزة والمكائن والمعدات والمهمات من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل[1]. أي أن السلامة المهنية تتركز على تقديم الخدمات والتجهيزات والإنشاءات ووضع الترتيبات اللازمة لحماية جميع عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري، بحيث تتوفر تلك الظروف المادية والنفسية المناسبة للأفراد العاملين لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب.

وقد يتركز اهتمام الإدارة على المستلزمات المادية وتهمل الجوانب التنظيمية التي يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في تقليل احتمالات حصول حوادث العمل وبالتالي ترفع من درجة تحقيق السلامة المهنية، فتنظيم الأعمال بطريقة مناسبة وتهيئة حالة من الانسيابية في تدفق وتتابع الأعمال، ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وتوفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تجعل الفرد أكثر قدرة على أداء عمله بالشكل المطلوب وبما يقلل من أخطائه وبالتالي يقلل من احتمال تعرضه لخطر حصول حادث، وغيرها من الجوانب التنظيمية كلها يمكن أن تساهم في تقليل الخطر وتدعيم السلامة المهنية. فإذن يجب أن يشمل مفهوم السلامة المهنية كذلك تلك النواحي التنظيمية الهادفة إلى تحقيق السلامة والأمن للأفراد العاملين.

إن الاهتمام بالسلامة المهنية وبالجوانب المتعلقة بها أخذ يزداد في السنوات الأخيرة، وذلك لأهميتها بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة والمجتمع. فبعد أن كان الاهتمام بها ينحصر فقط لدى النقابة باعتبارها الجهة المسؤولة عن الأفراد العاملين ومصالحهم وشؤونهم، إلا أن الاهتمام بالسلامة المهنية أخذ يزداد ويتسع، بحيث أن إدارات منظمات الأعمال والمنظمات الدولية وبشكل خاص منظمة العمل الدولية أخذت تهتم بهذا الجانب. وأخذت

---

(1) حكمت جميل: «السلامة في العمل»، بغداد، دار الحرية للطباعة، 1982، ص 10.

تعقد مؤتمرات محلية وإقليمية ودولية تتركز على جوانب متعددة ذات علاقة بالسلامة المهنية وكيفية تحقيقها وتعزيزها وتوفير المستلزمات المادية والتنظيمية والاجتماعية لتوفرها في منظمات الأعمال بمختلف أنواعها.

9 ـ 1 ـ 2 ـ أنواع المخاطر المهنية:

إن ما يقلل من السلامة المهنية أو يلحق ضرراً بالأفراد العاملين هو وجود مجموعة من المخاطر المهنية التي تتضمنها مجاميع الأعمال والأقسام الإنتاجية في منظمات الأعمال. وهذه المخاطر هناك من يقسمها حسب العوامل المسببة لها، فتضم ما يلي[1]:

1 ـ مخاطر فيزيائية: كالتعرض للضوضاء والإشعاع والاهتزاز والصدمات الكهربائية وغيرها.

2 ـ مخاطر كيميائية وهي الناشئة عن استعمالات المواد الكيميائية.

3 ـ مخاطر بيولوجية (حياتية): ناشئة عن انتقال الجراثيم والميكروبات إلى الفرد خلال عمله سواء عن طريق انتقالها من الأفراد أو الحيوانات أو المواد الأولية التي يستخدمها أثناء العمل.

4 ـ مخاطر ميكانيكية: وهي التي تنتج عن استخدام المكائن والآلات السليمة بطريقة خاطئة أو استخدام المكائن والآلات غير السليمة والتي يفترض عدم استخدامها.

5 ـ مخاطر نفسية: تنتج عن عدم التهيىء النفسي للعمل أو بيئة العمل أو عدم توافقه مع هذه الظروف مما يؤدي إلى مرضه نفسياً أو فيزيائياً أو حتى عقلياً. كالتعرض للحوادث أو القلق أو الإرهاق.

والتقسيم الأساسي والأكثر شيوعاً للمخاطر المهنية هو الذي يشير إلى أنها تتخذ شكل حوادث عمل يتضرر بسببها الأفراد العاملون أو عناصر الإنتاج

(1) حسن الفكهاني: «موسوعة الأمن الصناعي للدول العربية»، الجزء الثاني، القاهرة، الدار العربية للموسوعات، 1971، ص 20.

الأخرى كالمباني والمكائن والآلات، أو أن تتخذ شكل أمراض مهنية سواء جسدية أو نفسية يصاب بها الفرد بسبب أدائه لعمله في المنظمة. وأدناه نتناول كلاً من حوادث العمل والأمراض المهنية.

9 ـ 1 ـ 2 ـ 1 ـ حوادث العمل:

الحوادث بشكل عام هي تلك الأفعال غير المخططة وغير المقصودة من قبل الفرد وبالتالي تكون غير مرغوبة وينجم عنها ضرر للأفراد أو للموجودات. وحوادث العمل هي التي تحصل خلال أداء العمل أو بسببه وتؤدي عادة إلى حصول توقف في أداء العمل إضافة إلى إلحاقها الضرر بالأفراد وبالموجودات.

وهناك عدة أنواع من حوادث العمل، لذلك فأنها تقسم وفق عدة معايير، وأدناه أهم هذه المعايير[1]:

أ ـ من حيث نتائجها: فالحوادث التي تصيب الأفراد العاملين يطلق عليها الإصابات «Work Injuries» والتي عادة تكون نتائجها بشكل جروح أو عوق أو عاهات أو غيرها. أما تلك المخاطر المهنية التي تصيب الموجودات فإنها تسمى حوادث Accidents فمثلاً الحريق الذي يحدث للمصنع يعتبر حادث عمل.

ب ـ حسب درجة خطورتها: وفق هذا المعيار تقسم الحوادث إلى حوادث خطرة وأخرى بسيطة، وذلك استناداً إلى درجة وحجم التلف والضرر الذي تلحقه بالموجودات المختلفة أو بالعامل. فالإصابة البسيطة يمكن أن يشفى منها العامل بعد المعالجة الأولية أما الإصابة الخطرة فقد ينشأ عنها عجز مؤقت أو دائمي أو ربما حتى تؤدي إلى وفاة الفرد العامل.

جـ ـ حسب سبب وقوعها: فقد يكون سبب حصول الحادث هو الفرد نفسه بسبب إهماله أو نقص الخبرة أو بسبب حالته الصحية، أو قد يكون السبب يكمن في الماكنة ذاتها لكونها غير صالحة للعمل بشكل جيد، أو قد يكون

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: المصدر السابق، ص 270 ـ 276.

السبب هو سوء تنظيم مواقع المكائن والآلات، أو قد يكون السبب يرجع إلى عدم ملائمة ظروف العمل. ومع أن هناك عدة أسباب - بشرية ومادية - لوقوع الحوادث إلا أن الفرد يبقى هو العامل الحاسم فإن تأثيره يتراوح بين 80 - 90%.

د - **من حيث إمكانية تجنب الحوادث**: بموجب هذا المعيار تصنف إلى حوادث يمكن تجنبها وحوادث لا يمكن تجنبها. وينصب التركيز على التخطيط ووضع البرامج الخاصة بتجنيب تلك الحوادث التي يمكن تجنبها، أما تلك التي لا يمكن تجنبها فأن سياسات السلامة المهنية تتركز على محاولة إزالة الخطر الناشيء عن الآلات أو المعدات أو طرق العمل أو المواد المستخدمة بهدف تقليل احتمالية تحقق الحوادث التي لا يمكن تجنب حدوثها.

9 - 1 - 2 - 2 - الأمراض المهنية:

يتعرض الفرد العامل إلى الأمراض المهنية إضافة إلى تعرضه إلى حوادث العمل، إن عملية تحديد سبب الإصابة بالعمل أثناء التعرض إلى حادث معين قد تكون أسهل بكثير من عملية تحديد سبب إصابة الفرد بمرض معين، وهل أن هذه الإصابة بالمرض تعود إلى العمل ذاته أم أنها ترجع إلى الاستعداد الجسدي وإلى طبيعة نشأة جسم الفرد. فعملية التمييز بين الأمراض التي تنشأ بسبب العمل والأمراض الأخرى ليست بالعملية السهلة، فقد يكون هناك تداخل في بعض الحالات بين مسببات المرض بحيث تكون للعمل أو المهنة نسبة مساهمة معينة وللعوامل الأخرى المرتبطة بالحالة الصحية السابقة للفرد وباستعداده الوراثي نسبة مساهمة أخرى، وهنا تبدو عملية تحديد نسبة مساهمة تسبب العمل بالمرض صعبة أيضاً. ولأجل حسم موضوع التميز نشير إلى تعريف منظمة العمل الدولية للمرض المهني، فهي تشير إلى أنه: كل مرض تكثر الإصابة به بين المشتغلين في مهنة معينة أو مجموعة من المهن دون غيرهم، أو كظهور حالة تسمم من مادة مما يستعمل في مهنة أو مجموعة من المهن يصاب بها أحد العاملين في تلك المهنة أو المهن. أي أن القرينة التي تعتمد لاعتبار المرض

مهنياً هي كثرة التعرض له والإصابة به من قبل الأشخاص الذين يزاولونه، سواء لارتباطه بظروف العمل أو بطبيعة المواد المستخدمة فيه أو كليهما[1].

9 - 1 - 3 - تكاليف حوادث العمل والأمراض المهنية:

إن حصول الحوادث والإصابة بالأمراض المهنية تتسببان في تحمل الأفراد العاملين - المعرضين لهذه الحوادث والإصابات - وإدارة المنظمة لعدة تكاليف، بعضها تكاليف مباشرة ملموسة والبعض الآخر تكاليف غير مباشرة أو غير ملموسة، وهي كما يلي:

أ - التكاليف المباشرة:

تتضمن هذه التكاليف تلك الكلف التي تبدو واضحة وملموسة وتتمثل في الجوانب التالية[2]:

1 - الكلف التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعويضات المالية المدفوعة للأفراد العاملين المتضررين نتيجة للحوادث أو للأمراض المهنية، وذلك كتعويض عن عوقهم الجزئي أو الكلي، أو كتعويض لأسرة الفرد المتوفي بسبب الحادث أو المرض المهني، وهذه التعويضات تتم بموجب التشريعات العمالية المعتمدة في الدولة.

2 - الكلفة الإنسانية والاجتماعية المترتبة على فقد أرواح بعض الأفراد العاملين أو إصابتهم بعاهة جسدية بسبب إصابة العمل، ومثل هذه الآثار لا يمكن تقديرها بكلفة مالية، فهي ذات كلفة اجتماعية وإنسانية عالية، خاصة عندما يترتب عليها فقد أسرة لمن يعيلها أو أن يتعرض لحادث يؤدي إلى عوقه وانخفاض قدرته الإنتاجية.

3 - التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة لاضطرارها إلى استبدال المكائن والمعدات والآلات التالفة بسبب الحادث، أو تحملها لتكاليف صيانة غير

(1) حسن الفكهاني: المصدر السابق، ص 27.
(2) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: المصدر السابق، ص 182.

اعتيادية بسبب حصول الحادث.

ب ـ التكاليف غير المباشرة:

إضافة إلى التكاليف المباشرة المذكورة أعلاه، فأن هناك تكاليف غير مباشرة أو غير ملموسة تتحملها المنظمة نتيجة للحوادث الصناعية التي تحصل فيها، وهذه تتمثل فيما يلي(1):

1 ـ الكلفة المتمثلة في تلف بعض المواد الأولية بسبب الحادث وكلفة انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمكائن والآلات المتضررة بالحادث، فبالرغم من صيانتها وإعادتها للعمل فإن كفائتها تكون قد تضررت بشكل غير واضح لغير المتخصصين.

2 ـ كلفة الوقت الضائع الذي يُفقد بسبب انشغال الأفراد العاملين عند حصول الحادث والتفافهم حول زميلهم المصاب، ومن ثم استمرارهم في مناقشة أسباب الحادث ونتائجه وما إلى ذلك مما يؤدي إلى ضياع عدد من ساعات العمل دون إنتاج مما يؤدي إلى تحمل الإدارة لتكاليف غير منتجة.

3 ـ عند تعرض الفرد المصاب إلى إصابات خطيرة تمنعه من الاستمرار في العمل لفترة طويلة فأن إدارة المنظمة ستضطر إلى تعيين شخص آخر بدلاً عنه، وبذلك فأنها ستتحمل تكاليف دوران العمل، وتزداد هذه التكاليف كلما كان دوران العمل كبيراً. يضاف لها تكاليف أيام غيابه عن العمل، وكذلك يضاف لها التكاليف الناتجة عن انخفاض الكفاءة الإنتاجية للفرد بعد شفائه وعودته لعمله، وتشمل هذه التكاليف ارتفاع نسبة التلف في عمله وكذلك ارتفاع معدل توقف الماكنة التي يعمل عليها بسبب انخفاض كفاءته الإنتاجية وهذا يؤدي إلى تحمل تكاليف الصيانة الإضافية وتحمل تكاليف وقت التوقف عن العمل.

(1) د. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 144.

9 ـ 1 ـ 4 ـ أسباب حوادث العمل:

تحصل حوادث وإصابات العمل نتيجة لعدة أسباب، وهذه الأسباب تقسم إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى تضم الأسباب غير الشخصية Impersonal وتضم عدة أسباب بيئية وفنية وتنظيمية وهي لا علاقة لها بالفرد القائم بالعمل، أما المجموعة الثانية فأنها تضم مجموعة من الأسباب الشخصية Personal وهي تنشأ عن نقص في قدرة الفرد أو عدم ملائمته للعمل أو عدم توازنه الانفعالي أو عدم توفر الدوافع النفسية اللازمة لديه لكي يتمكن من أداء العمل بدون حصول حوادث(1):

أ ـ الأسباب البيئية والفنية والتنظيمية:

تتضمن هذه المجموعة جميع تلك الأسباب غير الشخصية، أي التي لا ترتبط بالفرد المصاب بالحادث، فهي تشمل أسباباً ترتبط بالظروف البيئية التي يؤدى ضمنها العمل وبجوانب فنية تتعلق بالمكائن والآلات وكذلك تشمل أسباباً تنظيمية:

1 ـ الأسباب البيئية:

تؤثر الظروف البيئية التي يؤدي الأفراد العاملون ضمنها أعمالهم على معدل تكرار حدوث الإصابات والحوادث، فقد دلت البحوث التي أجريت من قبل عدد من المختصين على أن إصابات العمل تنخفض إلى أدنى حد ممكن عندما يؤدي الأفراد العاملون أعمالهم في درجة حرارة معتدلة، وأن انخفاض درجة الحرارة أو زيادتها عن المستوى الأمثل يؤدي إلى زيادة معدل تكرار حوادث العمل، وكذلك يؤثر ارتفاع أو انخفاض درجة الحرارة عن الحدود المثلى إلى التأثير على ارتفاع درجة خطورة هذه الحوادث. من جانب آخر، فأن درجة الإضاءة المتوفرة في موقع أداء الأعمال تؤثر بشكل واضح على زيادة

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: المصدر السابق، ص 182 ـ 185.
ود. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 145.

معدل تكرار حوادث العمل، فكلما قلّت الإضاءة وكانت غير كافية زادت حالات تكرار الحوادث. ومما لا شك فيه فأنه وبشكل عام يمكن القول بأن عدم توفر ظروف العمل المناسبة للأفراد العاملين سواء ما يتعلق بالإضاءة أو درجة الحرارة أو شدة الضوضاء أو نسبة الأبخرة والأتربة والروائح الكيمياوية وتوفر التهوية المناسبة وغيرها من ظروف العمل يؤثر على درجة احتمال تكرار الحوادث، فكلما كانت الظروف التي تؤدى ضمنها الأعمال رديئة ازداد احتمال تكرار الحوادث والعكس صحيح.

2 ـ الأسباب الفنية:

تتأثر كفاءة الفرد على أداء العمل بشكل صحيح بدرجة صلاحية الماكنة أو الآلة التي يستخدمها في أدائه لعمله، ففي حالة عدم ملائمة الماكنة أو الآلة ـ سواء بسبب وجود خطأ في تصميمها أو بسبب وجود خلل في طريقة عملها ـ فإن احتمال تكرار الحوادث سيرتفع، وهذا يؤدي إلى ارتفاع درجة المخاطر التي يتعرض لها الفرد الذي يستخدم هذه الماكنة أو الآلة، وكذلك فإن تكاليف الحوادث سترتفع، ومن المؤكد فأن معالجة مثل هذا الخلل أو الخطأ في التصميم يجنب المنظمة والأفراد العاملين الكثير من المشاكل والأضرار والكلف.

3 ـ الأسباب التنظيمية:

لقد أثبتت الدراسات التي أجريت في عدة منظمات أن عدم كفاءة التنظيم الداخلي للمصنع، يؤثر بشكل واضح على زيادة عدد حوادث العمل في المصنع، حيث أن ترتيب تسلسل ومواقع المكائن إذا لم يكن قد تم بصورة مناسبة فأنه يمكن أن يكون سبباً مضافاً في زيادة احتمال حصول الحوادث. كما أن درجة الدقة في صياغة خطط الإنتاج وتتابع العمليات وتداخل بعضها مع بعض بشكل منظم أو غير منظم، كلها يمكن أن تؤثر على معدل تكرار الحوادث، فكلما كانت الخطط الإنتاجية موضوعة بشكل سليم والعمليات الإنتاجية تتسلسل بشكل منتظم وتتداخل بعضها بشكل مدروس ومسيطر عليه

بشكل جيد، قلّت درجة احتمال حصول حوادث العمل. إضافة لهذه الجوانب التنظيمية، فأن هناك جانباً تنظيمياً آخر يتعلق بالسرعة المطلوبة للقيام بالعمل، فكلما كان العمل يؤدى بشكل سريع زادت درجة احتمال حصول حادث، فالفرد العامل تقل درجة قدرته على التوقع وتجنب الحوادث كلما كانت السرعة التي يؤدي بها عمله عالية، وهذا يؤدي إلى تعرضه للحوادث وللإصابة، ومن المؤكد فأن على الإدارة أن تحدد السرعة المناسبة لأداء العمل، بحيث أنها تضمن عدم تعرض الفرد لمخاطر مضافة كما أنها تضمن عدم حصول تباطىء في أداء العمل وإنجازه. وبقدر ما تحقق إدارة المنظمة درجة عالية في كفاءة التنظيم الداخلي للمصنع وترتيبه، وكذلك في تنظيم خطط وبرامج الإنتاج فإنها تحقق قدراً من التطور في مستوى السلامة المهنية، وتساهم في التقليل من حوادث وإصابات العمل.

ب ـ الأسباب الشخصية (الإنسانية):

تشكل الحوادث التي تحصل بسبب الفرد القائم بالعمل ذاته نسبة تفوق تلك التي تسببها الأسباب التنظيمية والفنية والبيئية، فقد تكون جميع الظروف مهيئة للفرد لأداء عمله بشكل صحيح ودون أن يحصل أي حادث، إلا أنه ولأسباب تتعلق بالفرد ذاته يحصل حادث ويتعرض الفرد نفسه إلى إصابة عمل. فلكل فرد قدرة معينة على أداء الأعمال وتحمل المسؤولية، وهذه القدرة تختلف من فرد لآخر، كما أن هناك فروقات فردية بين الأفراد في ما يسمى «بالقابلية للحوادث» أي مدى تكرار تعرضه لإصابات العمل والحوادث، فهناك أفراد تتكرر عملية تعرضهم لإصابات عمل خلال فترة زمنية معينة، في حين لا يتعرض زملاؤهم الذين يعملون معه لأي حادث خلال نفس الفترة الزمنية، وتدل بعض الأبحاث إلى أن معظم الحوادث تنتج عن مجموعة أخطاء لعدد محدد من الأفراد العاملين، بحيث أنه يمكن أن يتم تخفيض معدل تكرار حوادث العمل من خلال استبعاد هؤلاء الأفراد. ومثل هؤلاء الأفراد يكون لديهم استعداد أعلى وقابلية أعلى للحوادث نتيجة لتكوينهم العضوي والنفسي.

ومما لا شك فيه أن حجم الخبرة وعمقها لدى الفرد يؤثر بشكل واضح على معدل تعرضه للحوادث فكلما زادت خبرته قل عدد الحوادث التي يكون هو سببها.

ويجب التأكيد هنا على أن الحالة الصحية للفرد ومدى اكتمال مقوماته الجسدية يؤثر بشكل أو بآخر على احتمالات تعرضه للحوادث، فكلما ضعف جسمه ووجدت فيه مواطن النقص والضعف الجسماني زاد احتمال تعرضه للإصابات.

إضافة إلى أن الخصائص الشخصية والحالات الانفعالية للفرد تؤثر بشكل كبير على معدل تكرار الحوادث التي يتسبب فيها، فكلما كان الفرد متوازناً عضوياً ونفسياً تمكن من تحقيق التوافق مع نفسه وبيئته وعمله، لذلك فأن عدم تحقق التوازن الانفعالي للفرد يؤثر على حكمه الصحيح على الأحداث وعلى درجة دقته في التقدير السليم للمواقف المختلفة، وبالتالي يكون عرضة للحوادث.

من كل ما سبق نستنتج بأنه من الضروري أن يكون الفرد متمتعاً بقدر مناسب من التوازن العضوي والانفعالي، لكي يتمكن من التحكم الدقيق بسلوكه وانفعالاته وأن يقدر الأمور بشكلها الصحيح، وبالتالي يقلل من احتمالات تعرضه للحوادث وإصابات العمل.

9 ـ 1 ـ 5 ـ السجلات والأبحاث المتعلقة بصيانة الأفراد العاملين:

تسعى الإدارة العليا للمنظمة بشكل عام وإدارة الأفراد بشكل خاص إلى تقليل حوادث العمل إلى أدنى حد ممكن، لتقليل احتمالات تعرض الأفراد العاملين فيها إلى الإصابات ولصيانتهم والمحافظة عليهم لأهميتهم ولما يتمتع به الإنسان من قيمة عليا. لذلك فأن إدارات المنظمات تضع قواعد ولوائح خاصة بالسلامة المهنية توضح فيها الطرق والأساليب التي يجب أن يتبعها الأفراد العاملون عند استخدامهم للآلات، وذلك لكي يكون استخدامهم لها بالشكل

الذي يضمن عدم تعرضهم لمخاطر حصول حادث معين.

إن عملية وضع برنامج لمنع الحوادث وتقليل احتمالات التعرض لإصابات العمل يجب أن تستند على أسس علمية دقيقة، وتتضمن عملية جمع المعلومات ودراستها وتدوينها في سجلات خاصة، وهذا يوفر أمام المختصين فرصاً ممتازة لدراسة الحوادث ودرجة تكرارها وأسباب حصولها. وهذه السجلات يجب أن تتضمن وصفاً دقيقاً للحادث والكيفية التي حصل فيها، كما أنه يجب أن تصمم بطريقة بحيث أنها تجعل من الممكن عزل كل عامل من العوامل المسببة للحوادث على حدة لدراسته تفصيلياً وبشكل مستقل عن العوامل الأخرى. ويفضل أن تندرج ضمن السجل أية معلومات متوفرة حول وسائل معالجة الحوادث والتقليل من احتمالات حصولها[1].

وإضافة إلى السجلات فأن منظمات الأعمال الحديثة ـ وبشكل خاص الكبيرة منها ـ تشجع وتنظم عملية إعداد البحوث والدراسات الخاصة بصيانة الأفراد العاملين والمحافظة عليهم، فتنصب مثل هذه البحوث على تلك السبل الكفيلة بتقليل درجة احتمالية حصول الحادث، والبحث كذلك عن تلك الطرق الإنتاجية التي تقلل من درجة تعرض الفرد لخطر وقوع حادث. ولهذا الغرض تخصص بعض المنظمات مبالغ كافية لإجراء البحوث المتعلقة بالصيانة والسلامة للأفراد العاملين. ومثل هذا التوجه يساهم في تقليل حوادث العمل، ويرفع من درجة كفاءة إدارة المنظمة والأفراد العاملين فيها في البحث عن تلك الوسائل والسبل التي تؤدي إلى تقليل تكرار الحوادث إلى أدنى حد ممكن.

9 ـ 1 ـ 6 ـ تحليل وقياس حوادث وإصابات العمل:

بالإضافة إلى اعتماد إدارات منظمات الأعمال أساليب تنظيم سجلات خاصة بالحوادث والإصابات الناتجة عنها وتشجيعها لعملية إعداد دراسات وبحوث في هذا المجال، فإن إدارة الأفراد كإدارة متخصصة بشؤون الأفراد

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: المصدر السابق، ص 190.

العاملين تهتم بتحليل ودراسة الحوادث والإصابات التي تحصل في المنظمة، انطلاقاً من قناعتها بأهمية العنصر البشري وبضرورة الوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حصول هذه الحوادث وذلك لأجل تلافيها في المستقبل ومعالجة جوانب الخلل الموجودة سواء في النواحي التنظيمية أو الفنية أو البيئية وكذلك تشخيص الأفراد الذين تتوفر لديهم القابلية العالية لتكرار الحوادث للتصرف معهم بما يؤدي إلى تقليل الحوادث. إن الدراسة والتحليل للحوادث والإصابات الحاصلة في وقت سابق وفي الفترة الحالية توفر للإدارة إمكانية قياس مدى كفاءة برامج السلامة المهنية والوقاية المهنية والصحية المطبقة في المنظمة وبالتالي الكشف عن مدى إمكانية تطويرها وتحسينها بما يتلاءم والتطورات الحاصلة في القطاع الصناعي أو القطاع الاقتصادي الذي تمثل المنظمة جزءاً منه وبالمقارنة مع المنظمات المشابهة ضمن نفس القطاع.

وتستخدم لقياس حوادث وإصابات العمل المقاييس التالية[1]:

أ ـ معدل تكرار الإصابات:

حيث أنه عند احتساب هذا المعدل تؤخذ بنظر الاعتبار عدد الإصابات في القسم أو المنظمة وعدد ساعات العمل الفعلية خلال الفترة وذلك من خلال ضرب عدد الأفراد العاملين في عدد ساعات العمل الفعلية وضربهما في عدد أيام الفترة أي:

عدد ساعات العمل الفعلية = عدد الأفراد العاملين × عدد ساعات العمل اليومية × عدد أيام فترة القياس.

وعلى ذلك فأن المعدل يحسب كما يلي:

$$\text{معدل تكرار الإصابات} = \frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} \times 1000\,000$$

وهذا يعني أن معدل التكرار يمثل عدد الإصابات التي أدت إلى تعطل أحد

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: المصدر السابق، ص 277.

الأفراد العاملين ـ أو أكثر ـ عن العمل ليوم واحد أو أكثر وذلك على مدى مليون ساعة عمل[1].

ب ـ معدل شدة الإصابات:

إن هذا المعدل يقيس شدة الإصابة معبراً عنها بعدد أيام العمل الضائعة بسبب الإصابة، ويحسب هذا المعدل كما يلي:

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{عدد أيام الانقطاع عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين}} \times 1000\,000$$

حيث من خلال هذا المعدل يتم احتساب عدد أيام العمل الضائعة في كل مليون ساعة عمل فعلية.

9 ـ 1 ـ 7 ـ وسائل وأساليب خفض الحوادث:

إن الآثار السلبية للحوادث تنعكس على الأفراد العاملين والمكائن والآلات والمعدات، ونظراً للقيمة الإنسانية العالية للفرد ولأنه يعتبر أعلى قمة في المجتمع، وبسبب ارتفاع كلف إحلال واستبدال المكائن والآلات أو حتى صيانتها، إضافة إلى الكلف غير المباشر المتعددة التي تتحملها إدارة المنظمة بسبب حوادث العمل ـ كما سبق الإشارة لها ـ وبسبب كل ذلك فأن إدارات منظمات الأعمال تبذل جهوداً حثيثة لتوفير الوسائل والأساليب التي من شأنها أن تجعل معدل تكرار الحوادث في أقل مستوى ممكن، وبالتالي التقليل من آثارها

(1) يعتمد الرقم مليون كأساس في قياس حوادث وإصابات العمل، بافتراض أن الفرد يعمل 8 ساعات يومياً ولمدة 50 أسبوع وبمعدل 5 أيام عمل في الأسبوع فيكون عدد ساعات عمله في السنة= 8×5×50=2000 ساعة عمل. وبافتراض منظمة صناعية يعمل فيها 500 شخص فأن مجموع ساعات العمل الكلية لهؤلاء الأفراد في السنة= 500×2000= 1000.000. وهي تمثل عدد ساعات العمل الفعلية والتي يمكن أن يتعرض خلالها الأفراد العاملين إلى خطورة الإصابة أثناء العمل.

السلبية وكلفها، ومن أبرز هذه الوسائل والأساليب ما يلي[1]:

1 ـ تصميم الآلات بما يتناسب والخصائص الإنسانية:

عند تصميم الآلات فأنه يجب مراعاة الخصائص الإنسانية للفرد، بحيث أنها تصمم بطريقة تجعل احتمالات حصول الحودات بأدنى مستوى ممكن، وهناك بعض النواحي التي يجب مراعاتها عند تصميم الآلات:

أ ـ وضع وسائل تشغيل وإيقاف الآلة في نفس المكان الذي تعمل فيه: ففي حالة وضع وسائل التشغيل في غرفة منفصلة عن مكان وجود وعمل الآلة يجعل الفرصة متاحة لحصول حادث عند تشغيلها من قبل شخص ووجود شخص آخر بقربها لا يعلم بأن زميله سيقوم بتشغيلها، ولذلك فأنه يفضل أن توضع هذه الوسائل في نفس المكان الذي تعمل فيه الماكنة.

ب ـ اعتماد التتابع الصحيح لخطوات العمل: هناك بعض الحوادث تحصل بسبب عدم التزام الفرد القائم بالعمل بالتتابع الصحيح لخطوات ذلك العمل. ولأجل تلافي مثل هذه الأخطاء فأنه يجب أن تجرى عملية إعادة ترتيب للأدوات والمعدات واتخاذ تلك الإجراءات اللازمة لضمان تحقق التتابع والتسلسل الصحيح والضروري لإنجاز الأعمال.

جـ ـ اعتماد ألوان وتصاميم موحدة للآلات: لأجل أن يكون بالإمكان تجنب مواطن الخطورة ومصادرها فأنه يجب أن تستخدم ألوان موحدة للدلالة على الخطر وكذلك يجب أن تكون تصاميم الآلات التي تتضمن قدراً من الخطورة أثناء استخدامها موحدة وخاصة فيما يتعلق بتلك الأجزاء الدالة أو المتضمنة قدراً من الخطورة، فالفرد الذي يستخدم ماكنة معينة ويعتاد على مكامن الخطر فيها واعتاد على تجنبها، فأنه قد يواجه مشاكل عندما ينتقل إلى العمل على ماكنة أخرى تختلف في تصميمها عن الأولى وخاصة فيما

---

(1) د. عبد الرحمن عبد الباقي عمر: المصدر السابق، ص 195 ـ 202، د. محمد قاسم القريوتي: المصدر السابق، ص 220 ـ 221.

يخص نقاط التشغيل والإيقاف وغيرها من المواقع المهمة، وهذا الاختلاف قد يجعله يخطيء التصرف بسبب تعوده على الماكنة الأولى ويؤدي خطأ إلى إصابته.

د ـ اتفاق السلوك المطلوب مع نماذج السلوك العادية: من الضروري أن يتأكد المشرفون على العاملين بأن الأجهزة والأدوات المستخدمة في العمليات الإنتاجية تتطلب من الفرد سلوكاً يتفق مع السلوك المعتاد، لأجل ضمان عدم تعرض العاملين إلى أخطاء تؤدي إلى حوادث. فمثلاً من غير المناسب استخدام عربات نقل معدات تكون مصممة بحيث أن السائق إذا رغب في تحريك العربة باتجاه اليسار فأن عليه أن يدير عجلة القيادة إلى اليمين، فهذا التصميم المعكوس يؤدي إلى الكثير من الإشكالات لأن سائق هذه العربة لا يكون معتاداً على هذا التصميم وإنما يكون معتاداً على التصميم الاعتيادي أو التقليدي، لذلك يجب مراعاة مثل هذه الظواهر عند شراء معدات وآلات للمنظمة.

2 ـ استخدام معدات ووسائل الوقاية الشخصية:

لكي يتناقص أثر حوادث العمل إلى أدنى حد ممكن فأن الإدارة يجب أن تقوم بتهيئة كافة المعدات والوسائل الخاصة بالسلامة المهنية وتضمن وقاية الأفراد العاملين من الإصابات كالقبعات والقفازات والنظارات وملابس العمل الخاصة وكذلك توفير مستلزمات إطفاء الحرائق وصيانة المعدات والمكائن لتقليل احتمال حصول حوادث وإلحاق ضرر بالأفراد وبالمعدات والمباني والآلات. ولكي تضمن إدارة المنظمة استعمال الأفراد العاملين لكافة معدات ووسائل السلامة المهنية ووفق الضوابط والأسس الصحيحة فأنها يجب أن تقوم بمتابعة هذا الأمر وأن تضع حوافز مالية ومعنوية للذين يستخدمونها إضافة إلى تنظيم برامج تعليم وتدريب متخصصة لهذا الغرض، فالبرامج هذه تكون ضرورية لتوضيح خصائص ومقومات المعدات والوسائل المتوفرة وحدود قدرتها على حماية الفرد، وهذا يبدو ضرورياً لكي يعرف الفرد كيف يتعامل مع

الخطر خلال استخدامه لها ولأجل أن لا يبالغ في تقليل أهمية الخطر استناداً إلى ما يستخدمه من وسائل وقاية وحماية لجسده.

3 ـ توفير ظروف العمل المناسبة:

تؤثر ظروف العمل على معدل تكرار الحوادث والإصابات، فمما لا شك فيه أن هذا المعدل ينخفض بشكل ملحوظ عندما تتهيأ للأفراد العاملين كافة مقومات ومتطلبات العمل. وظروف العمل تشير إلى الظروف البيئية من درجة حرارة وضوضاء وأبخرة ومواد كيمياوية ومواد متطايرة وغيرها، وكذلك تشير إلى عدد ساعات العمل ونظام المناوبة المعتمد وتوفير الخدمات الأساسية من تغذية ونقل وغيرها. فإذا تمكنت الإدارة من توفير ظروف بيئية مناسبة للفرد وكذلك توفر له ظروف عمل منظمة من حيث عدد ساعات العمل وتوفر أيضاً خدمات التغذية والنقل وغيرها، فأنها توفر له بذلك مقومات إيجابية مناسبة لأداء عمله بأقل احتمال لحصول الحادث ـ بافتراض توفر مقومات الأداء الكفء من جانبه ـ.

كما تشير ظروف العمل إلى الظروف الاجتماعية والتنظيمية للعمل، فمن المؤكد أن الناحية الاجتماعية والتنظيمية تؤثران على معدل تكرار الحوادث. فالمنظمة التي تسودها علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة وإيجابية تؤثر في تخفيض معدل تكرار الحوادث، أما الجانب التنظيمي فأنه من غير المعقول أن تكون هناك منظمتان متساويتان في كافة الظروف والمتغيرات وتختلفان في: جانب وجود تنظيم رسمي مستقر وواضح، ووجود نظام اتصال بين العاملين يحقق مستوى كفاءة عالي وكذلك في وجود نظام دقيق للرقابة والقيادة، فمن غير المنطقي أن نتصور أن هاتين المنظمتين تكونان متساويتين في معدل تكرار الحوادث، فبالتأكيد يكون المعدل أقل في المنظمة التي تتمتع بوضع تنظيمي مستقر ومنتظم.

ومن الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة لزيادة ضمان توفر ظروف

العمل البيئية المناسبة هو اعتماد أسلوب الزيارات المفاجئة من قبل بعض المدراء والمسؤولين للاطلاع على مدى توفر ظروف العمل المناسبة والكشف عن جوانب الخلل بهدف معالجتها.

4 ـ تكوين وتطوير العادات السليمة للأداء لتحقيق السلامة المهنية:

أن من واجب الإدارة أن تعمل على تدريب الأفراد العاملين على القيام بالأعمال وفق الطريقة المثلى التي تضمن المحافظة عليهم وتجنبهم المخاطر، أن عملية تكرار الفرد لأسلوب معين وثابت واستقرار أنماط سلوكه يخلق لديه حالة التعود المستمر وبالتالي تصبح أساليب الأداء المعتمدة بمثابة عادة مستقرة تأخذ طابع التلقائية في الأداء دون بذل أي جهد مضاعف أو خاص، وبالتالي يؤدي ذلك إلى خفض عدد حوادث وإصابات العمل. ولكي تتمكن الإدارة من تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل فإنها يفضل أن تقوم بتحليل للأعمال المعنية، والتدريب الكفؤ يوفر لدى الفرد تلك المؤهلات الكفيلة بتمكنه من أداء عمله بمهارة وبدون أخطاء، وتجعله قادراً على خفض احتمالات وقوع الحادث ويكون قادراً كذلك على تحقيق التوازن الانفعالي أثناء أدائه للعمل.

5 ـ إعادة النظر في تصميم بعض الأعمال:

قد تلاحظ الإدارة بأن طريقة تصميم بعض الأعمال تتطلب إعادة نظر بسبب كثرة الحوادث التي تحصل خلال أداء هذه الأعمال، أو قد يكون الأمر مرتبطاً في ترتيب أماكن العمل المخصصة لأدائها، فهذه قد تعاني من سوء في التنظيم يستلزم إعادة النظر به. ولأجل معالجة مثل هذه الحالات فأن بعض المنظمات تلجأ إلى توسيع العمل (الوظيفة) «Job Enlargement» والذي بموجبه يتم توسيع المهام التي يتضمنها العمل لإعطاء العمل قدراً أكبر من المسؤولية ولجعل الفرد القائم به أكثر شعوراً بأهمية عمله وذلك لكي لا يهمل عمله أو يقصر في أداء واجباته مما يترتب عليه حصول بعض الحوادث. كذلك فأن منظمات أخرى قد تعتمد أسلوب «إثراء العمل Job Enrichment» حيث تقوم بإدخال تحسينات نوعية على العمل ورفع مستواه، كإعطاء القائم به بعض

مجالات النشاط يأتي من تنوع المؤثرات التي يمكن أن تؤثر على سلامة الفرد والمحافظة عليه بصحة جيدة وبدون تأثر بأي حادثة وبروح معنوية عالية وبرغبة وقدرة مناسبة للعمل، مما لا شك فيه أن تحقق كل ذلك ليس بالمهمة السهلة، ولهذا فأن مهمة القائمين بإعداد وتنفيذ برامج صيانة الأفراد العاملين هي ليست مهمة سهلة وإنما تتضمن قدراً كبيراً من الصعوبات. ومما لا شك فيه فإن هذه الصعوبات تتجسد في كون التعامل هنا هو مع العنصر البشري، والمطلوب هو المحافظة عليه وصيانته، والإنسان بطبيعته وبتعدد مجالات نشاطه ولكونه يتعامل مع أنواع مختلفة من المكائن والآلات وفي ظروف بيئية وتنظيمية وفنية معقدة، يزيد من صعوبة المهمة هذه، ولكن مع كل ذلك فأن ذلك المجهود والسعي الجاد الحثيث مطلوب ولا بد منه، وهذه الصعوبات تعطي قيمة أكبر للنجاحات التي تتحقق في هذا الجانب، لأنها ليست نجاحات سهلة التحقق والبلوغ.

9 ـ 2 ـ رعاية الأفراد العاملين:

إن رعاية الأفراد العاملين في منظمة الأعمال وتقديم الخدمات المختلفة لهم أخذت يوماً بعد آخر تحتل مكانة متميزة في تفكير وبرامج إدارات المنظمات ورجال الأعمال، بحيث أن البعض أخذ يشير إلى أن نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها أخذ يعتمد إلى حد بعيد على مدى اهتمامها بشؤون العاملين فيها، وعلى مدى أخذها بتلك الوسائل التي تؤدي إلى تزويد الأفراد بالقدرة اللازمة لتحمل المسؤولية وبذل الجهد المضاعف وبناء علاقات عمل ناجحة وإيجابية مع زملائه في العمل. والحقيقة القائمة تشير إلى أن هناك اختلافاً في حجم الخدمات والرعاية المقدمة للعاملين سواء على مستوى الدول المختلفة، أو على مستوى المنظمات المختلفة ضمن البلد الواحد.

إن تطور الحياة في كافة مجالاتها فرض مسؤولية مضافة على إدارة الأفراد، فلم تعد مسؤوليتها تتحدد فقط في ضمان توفير السلامة المهنية

للعاملين، وإنما عليها أن تضمن رعايته من كافة الجوانب الصحية، الاجتماعية، الثقافية وغيرها وليس هو فقط وإنما تشمل عملية الرعاية أسرة الفرد، ولا يتحدد نطاق هذه الخدمات في أوقات العمل فقط وإنما يشمل الفرد وأسرته حتى بعد أوقات العمل الرسمي.

9 ـ 2 ـ 1 ـ مفهوم وأهمية رعاية العاملين:

يشير مفهوم رعاية العاملين إلى جميع تلك المزايا والفعاليات والأنشطة التي تقوم بها إدارة المنظمة خدمة للعاملين بهدف تحسين وضعهم والترفيه عنهم وتوفير بيئة عمل اجتماعية ملائمة ومستقرة للفرد وأسرته، بحيث لا يواجه الفرد وأسرته أية مشكلات تعيق استمراره في العمل وبشكل يجعله قادراً على تقديم ما لديه من طاقات وخبرات ومهارات لصالح المنظمة وخدمة لتحقيق أهدافها. وتمثل الخدمات التي تقدمها إدارة المنظمة للعاملين مزايا تضاف كلفها إلى كلفة العمل، ويتمتع بها العاملون دون أن يقوموا مقابلها بأي عمل، ويعتبر توفيرها بمثابة جزء من متطلبات بيئة العمل. وهي بالتالي تعتبر من بين العوامل التي تجذب الأفراد العاملين للعمل في المنظمة التي تقدمها[1].

وتتمتع خدمات الرعاية التي تقدم للعاملين بأهمية واضحة، فهي تكفل ضمان سلامة العاملين وتأمين مستقبلهم ومستقبل أسرهم ورفع مستواهم الثقافي والاجتماعي والصحي، وتضمن وقايتهم من أخطار العمل. أن هذه الخدمات تسعى إلى معالجة المشاكل الإنسانية التي تعاني منها المنظمة، وهذه المشاكل لا تقل أهمية بل وحساسية عن المشاكل الصناعية والاقتصادية. فالفرد لا يمكن أن تنجح معه أية أساليب إدارية حديثة ما لم تتعامل معه باعتباره كائناً حياً له مشاعره وأحاسيسه وانفعالاته وغرائزه وميوله ورغباته وطموحاته وغيرها[2].

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: المصدر السابق، ص 286.
(2) د. محمد ماهر عليش: المصدر السابق، ص 602.

9 ـ 2 ـ 2 ـ طبيعة وفلسفة برامج رعاية الأفراد:

أخذت تحتل برامج رعاية الأفراد مكانة خاصة من بين برامج إدارة الأفراد لتزايد أهميتها يوماً بعد آخر، وتضم هذه البرامج عدة أنواع من الخدمات ـ كما سنتناوله لاحقاً ـ وهذه الخدمات تحتاج بلا شك مبالغ كبيرة تستهلك قدراً كبيراً من ميزانية إدارة الأفراد، ولهذا فأنه من المهم بالنسبة لمدير الأفراد أن يقدر مدى الأهمية النسبية لكل نشاط، ويحدد مقدار المبلغ الذي أنفق عليه لأجل مقارنته مع العائد المتحقق منه، وبالتأكيد فأن الهدف من ذلك يكون لأجل تبني تلك الأنشطة الأكثر فائدة والأقل كلفة. ويجب أن يؤخذ هنا بنظر الاعتبار جانب تحقيق التكامل والتنسيق بين هذه الخدمات جميعاً لكي يكون بالإمكان تحقيق الفائدة القصوى للأفراد العاملين وللمنظمة بنفس الوقت[1].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية مقارنة كلفة الأنشطة مع العائد المتحقق منها ولكل نشاط على حدة، يتفق مع مبدأ تحليل الكلفة والعائد، وهو بلا شك أحد المبادىء المهمة والأساسية في عملية إدارة الأنشطة المختلفة في منظمات الأعمال. ولكن الصعوبة الأساسية التي تواجه هذا المنطق هي صعوبة قياس (تكييم) كلفة كل نشاط على حدة وبشكل دقيق، وإذا أمكن ذلك بأي قدر من الدقة، فأن الصعوبة قد تكون أكثر في قياس العائد المتحقق من كل نشاط.

وقد تتولى مؤسسات الدولة تقديم معظم الخدمات الأساسية لأفراد المجتمع وبما يشمل الأفراد العاملين في منظمات الأعمال، وكمثال على ذلك الخدمات الطبية العلاجية والوقائية حيث تقدم في عدد كبير من الدول مجاناً، وتوزيع الأراضي السكنية للمواطنين الذين لا يمتلكون وحدات سكنية، وهذه الخدمات تقدم لجميع المواطنين بغض النظر عن كونهم يعملون في مؤسسات الدولة أو لا يعملون. أما إذا لم تقدم الدولة بعض هذه الخدمات فأنها تقوم بإصدار قوانين وتعليمات تلزم من خلالها المنظمات

(1) د. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 155.

على تقديم هذه الخدمات للعاملين فيها[1].

إن فلسفة برامج رعاية العاملين تنطلق من أن هذه البرامج تجعل الفرد أكثر استقراراً وضماناً لمستقبله وهذا ينعكس على إنتاجيته واندفاعه للعمل برغبة عالية نتيجة لتحسن وارتفاع معنوياته. كما أنها تمثل عنصر جذب للأفراد العاملين الكفوئين والأكثر قدرة على أداء الأعمال بنجاح، باعتبار أن هذه الخدمات التي يتضمنها برنامج رعاية العاملين تمثل أحد المزايا ذات الأهمية. وقد تنطلق الإدارة بفلسفتها هذه هادفة خدمة العاملين في المنظمة وتعزيز مكانة المنظمة في نظرهم وفي نظر الأفراد المرشحين للعمل أو المتوقع تقدمهم للعمل، وبدون أن يكون ضمن حساباتها إعطاء أهمية كبيرة لموضوع كلفة وعائد الخدمات ـ الذي سبق الإشارة له ـ ففي واقع الحال فأن هذه البرامج تحقق عائداً ـ سواء كان منظوراً أو غير منظور ـ ويمكن تلمس هذه العوائد حتى بصيغ وبنتائج أخرى قد تظهر في تعزيز العلاقات الإنسانية وروح التآلف بين العاملين أو في أي مظهر آخر. وبالتأكيد فأن فلسفة برامج الرعاية تتأثر بشكل واضح بالاتجاهات الفكرية والفلسفية التي تحكم تصور إدارة المنظمة للعملية الإدارية وللعلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، فبقدر ما تكون نظرة الإدارة تتسم بقدر عالٍ من الإنسانية وتفهم حاجات العاملين ودوافعهم ورغباتهم بقدر ما تتجه إلى تقديم مثل هذه الخدمات دون مراعاة كبيرة للعوائد المتوقعة مقابل تكاليف هذه الخدمات.

9 ـ 2 ـ 3 ـ مبادىء لبرامج رعاية العاملين:

هناك مجموعة من المبادىء التي تستند عليها إدارة المنظمة وتأخذها كدليل مرشد لها عند تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج رعاية وخدمة الأفراد العاملين، وأهمها ما يلي[2]:

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: المصدر السابق، ص 286.
(2) د. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 158 ـ 161.

أ ـ أن برامج خدمة الأفراد يجب أن تكون قادرة على تلبية احتياجات فعلية للأفراد العاملين، وتحدد هذه الاحتياجات من خلال دراسة مسبقة يجب القيام بها، وما لم تكن البرامج ملبية لحاجات فعلية فأنها ستتحول إلى عملية تقديم خدمات غير مرغوبة أو غير مطلوبة وبالتالي تصبح عملية تحمل كلف غير مبررة.

ب ـ أن يتم اختيار تلك البرامج والأنشطة التي تسهم في تقديم خدمة جماعية بحيث تشمل مجموعة كبيرة من العاملين، والابتعاد قدر الإمكان عن الخدمات الفردية، فالتأمين الجماعي مثلاً أرخص بكثير من التأمين الفردي وباعتماده فأنه يحقق فائدة للفرد العامل وللمنظمة.

جـ ـ إن برامج الخدمة يجب أن تتسع وتشمل أكبر قاعدة ممكنة من الأفراد العاملين، فهذه البرامج لا يمكن لها أن تحقق أقصى فائدة ما لم يشترك فيها عدد كبير من العاملين، فعلى سبيل المثال إذا قل عدد المشاركين في برنامج ترفيهي تقيمه المنظمة للأفراد العاملين فيها عن 10% من إجمالي عدد العاملين فأن مثل هذا البرنامج لا يمكن له أن يحقق الأهداف المتوخاة منه.

د ـ ضرورة أن تتسم هذه البرامج بالموضوعية والحياد في التعامل مع العاملين، فأن الإدارة عند وضعها وتنفيذها لهذه البرامج يجب أن لا تتحيز لطائفة أو مجموعة أو فئة معينة من العاملين، أو لمهنة معينة من بين المهن المختلفة. ويجب أن لا يسيطر شعور ويسود بين العاملين أو في ذهن الإدارة مفاده بأن هذه الخدمات هي بمثابة منحة تمنحها الإدارة أو رب العمل وقت ما يشاء، وإنما يجب أن تُفهم هذه الخدمات على حقيقة كونها جاءت حصيلة تطورات كبيرة حصلت في الحقوق الاجتماعية للأفراد العاملين، وتدخلت فيها أطراف عديدة منها الحكومات والنقابات والأفراد والمنظمات المنافسة ويجب أن يسود شعور بأن هذه الخدمات يجب أن

تقدمها الإدارة دون أن تنتظر أي مردود أو فائدة سواء على صعيد الإنتاج أو الروح المعنوية ـ مع أنها في الواقع تكون ذات مردود ـ.

هـ ـ أن تكون تكاليف برامج خدمة ورعاية الأفراد محسوبة ومقدرة على أسس سليمة، كما أن إدارة هذه البرامج من الناحية المالية يجب أن تكون منفذة وفق الأسس العلمية للإدارة المالية. وهذا يجرنا إلى الإشارة إلى أن البعض يعتبر المردود أو العائد المطلوب تحققه من هذه البرامج هو بمثابة المبدأ الأساسي والحاكم لعملية إعداد وتنفيذ هذه البرامج ـ وهو موضوع سبق الحديث عنه ـ.

9 ـ 2 ـ 4 ـ أنواع برامج رعاية الأفراد:

تتخذ برامج رعاية وخدمة الأفراد العاملين عدة أنواع أساسية، من أبرزها ما يلي[1]:

أ ـ الخدمات الاقتصادية:

تقدم إدارات المنظمات عدداً من الخدمات للعاملين فيها ذات طابع اقتصادي، أي أنها تساهم في حل مشاكلهم الاقتصادية وتحسين وتطوير وضعهم الاقتصادي، من أمثلتها تقديم القروض والسلف، دفع المرتبات التقاعدية عند اعتزال الفرد للخدمة، التأمين على الحياة، التأمين ضد الحوادث والمرض والإصابات. فجميع هذه الخدمات تمثل نماذج لتقديم إعانات مالية للفرد لمساعدته على مواجهة ما يستجد من تطورات في ظروفه الاقتصادية.

ب ـ الخدمات الثقافية والتعليمية:

تهدف هذه الخدمات إلى رفع المستوى الثقافي والمهني للعاملين من خلال توفير المكتبات وتهيئة الصحف اليومية وتوفير وتشغيل إذاعة داخلية، ومنح الزمالات والإجازات الدراسية للأفراد العاملين بهدف مواصلة دراساتهم

---

(1) رضا عبد الرازق وهيب وآخرون: المصدر السابق، ص 287 ـ 288.
ود. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 161 ـ 165.

والحصول على شهادات من الجامعات والمعاهد العالية، الترشيح للدورات التدريبية والتعليمية وتحمل نفقات هذه الدورات، لأجل إفساح المجال أمام العاملين لكي يتطورو بشكل يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية ويزيد من مهاراتهم وخبراتهم، وقد تشمل مثل هذه الدورات بعض الدورات الخاصة بتعليم اللغات الأجنبية والتي يمكن أن تحقق تطوراً في ثقافة وخبرة الفرد ومعرفته.

جـ ـ الخدمات الترفيهية:

مما لا شك فيه أن أي فرد يحتاج إلى قضاء فترات ترفيه وترويح عن النفس، وهي تكون ذات فائدة كبيرة لتحسين الحالة النفسية والرفع من الروح المعنوية للإنسان. وبالتالي فأن قضاء الفرد لأوقات راحة وترفيه تخلق لديه الرغبة في العمل بهمة وباندفاع ملحوظ. وقد تعتمد بعض منظمات الأعمال أسلوب التوسع في توفير الخدمات الترفيهية والترويحية للعاملين بهدف جذب الأفراد العاملين الآخرين للعمل فيها، أو لأجل سد فراغ في حياة العاملين وأسرهم بسبب الموقع الذي تقع فيه المنظمة، فقد لا تتوفر في هذا الموقع خدمات ترفيهية وترويحية مما يجعل الإدارة تفكر بجدية بموضوع توفير هذه الخدمات، وتتحمل تكاليف ذلك لأجل أن تقلل من دوران العمل فيها وتحافظ على قوة العمل الموجودة لديها.

إن من أبرز الخدمات الترفيهية والترويحية التي يمكن أن توفرها المنظمة للعاملين إنشاء نادي اجتماعي أو رياضي أو دار للسينما وإنشاء مسابح وتنظيم سفرات جماعية، فكل هذه الخدمات والأنشطة يمكن أن تساهم في الترفيه عن العاملين وأسرهم وتزيد من انشدادهم للعمل في المنظمة وكذلك فأنها ـ بالنتيجة ـ تزيد من استقرارهم فيها وتقلل من دوران العمل.

ومن المزايا العديدة لهذه الخدمات الترفيهية هي أنها توفر فرصة ممتازة لتجديد النشاط كما أنها فرصة لتغيير الروتين اليومي الذي يعيشه الفرد في عمله، إضافة إلى أنها مناسبة لالتقاء العاملين مع بعضهم بعيداً عن الجو الرسمي

وعلاقات العمل المحددة وعن القيود التي تفرضها الوظيفة على الفرد، وهذا يؤدي بلا شك إلى تدعيم الجو الاجتماعي ويعزز العلاقات الإنسانية بين العاملين، مما ينعكس إيجابياً على علاقات العمل والإنتاج وعلى مستوى كفاءة كل فرد في المنظمة وبالتالي على الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

د ـ خدمات الضمان والرعاية الصحية:

تشكل خدمات الضمان والرعاية الصحية للعاملين وأسرهم جانباً أساسياً من بين خدمات رعاية وصيانة المنظمة للعاملين. وفيما يتعلق بخدمات الضمان فإن أبرز جانب فيها هو ذلك الذي يخص ضمان الفرد بعد انتهاء خدمته ـ والذي سبق الإشارة له ـ وذلك من خلال منحه راتباً تقاعدياً، وكذلك ضمان العاملين خلال حياتهم عن طريق شمولهم بعدد من التأمينات على حياتهم أو ضد الأمراض المهنية أو ضد مختلف أنواع العوق الجزئي أو الكلي.

أما فيما يتعلق بالرعاية الصحية، فأن المنظمات توفر للعاملين وأسرهم خدمات الكشف الطبي المجاني، وتوفر لهم الأدوية، وتتحمل كذلك نفقات الإقامة في المستشفيات وتكاليف العمليات التي تجرى للفرد أو لأحد أعضاء أسرته. وتمثل هذه الخدمة إحدى الخدمات البارزة الأهمية بالنسبة للعاملين، فهي ترتبط بشعورهم بالاستقرار والأمان وعدم الخوف من المستقبل وما يحتويه من حالات طارئة غير متوقعة.

كما تشمل هذه المجموعة من الخدمات نوعاً آخر وهو يتمثل في السماح للعاملين بالاستمرار في استخدام بعض المنشآت الترفيهية والخدمية كالنوادي والأسواق التعاونية وغيرها حتى بعد إحالتهم على التقاعد.

هـ ـ خدمات تهدف إلى تحسين ظروف العمل:

تؤثر الظروف التي يؤدي ضمنها العمل على درجة كفاءة الفرد وعلى روحه المعنوية وعلى جوانب متعددة أخرى، لذلك تسعى الإدارة إلى تحسين ظروف العمل قدر الإمكان بحيث تجعلها أفضل ما يمكن، فتعمل على توفير أبنية

مناسبة، وتزودها بالإضاءة والتهوية والتبريد المناسب كما توفر فيها حمامات وأماكن لتغيير الملابس ـ بالنسبة للمنظمات التي يحتاج فيها العاملون تغيير ملابسهم لارتداء ملابس خاصة بالعمل ـ وكذلك غرف لراحة العاملين خلال فترات الاستراحة.

و ـ خدمات وتسهيلات أخرى:

بالإضافة إلى كافة الخدمات التي سبق ذكرها فأن هناك خدمات أخرى تقدمها إدارات المنظمات إلى العاملين فيها وتشمل ما يلي:

1 ـ توفير السكن اللازم للعاملين أو المساعدة على توفيره لهم عن طريق جهات أخرى. فبلا شك أن توفر مساكن صحية ومريحة للعاملين تعتبر من الضرورات التي لا يمكن الاستغناء عنها، خاصة عندما يكون موقع العمل في منطقة بعيدة أو نائية. أن توفر السكن اللائق يجعل الفرد أكثر استعداداً للعمل وبتركيز وكفاءة عالية، كما يؤثر توفر السكن على معدل دوران العمل بشكل ملحوظ حيث يقل معدل الدوران كلما توفر للعاملين سكن مناسب، حيث أن السكن يمثل أحد أبرز مقومات الاستقرار بالنسبة للفرد وأسرته.

2 ـ تقديم وجبات غذائية مجانية أو بأسعار مخفضة للعاملين، ويتم ذلك من خلال توفير مطعم داخل المنظمة. وتعتبر مثل هذه الخدمة ضرورية للغاية في المنظمات التي يستمر فيها العمل لساعات طويلة نسبياً تزيد على عدد ساعات يوم العمل الاعتيادي.

3 ـ توفر بعض منظمات الأعمال خدمات نقل للعاملين من مواقع سكنهم إلى مواقع العمل وبالعكس وذلك مجاناً أو بأسعار رمزية تستقطع من مرتباتهم، أو أن تكون من خلال مساهمتها بجزء من تكاليف النقل في حالة اتفاق العاملين مع متعهدين خارجيين لنقلهم.

4 ـ تعطي إدارات بعض المنظمات الأفراد العاملين فيها أولوية للحصول على السلع التي تقوم المنظمة بإنتاجها وبأسعار مخفضة. وكذلك قد تقوم

بتوفيرالسلع الاستهلاكية لمنتسبيها من خلال شرائها من مصادر إنتاجها أو من المجهزين الرئيسيين وتوفرها لهم بأسعار مخفضة. كما أن هناك حالات تقوم فيها المنظمة بإنشاء جمعية استهلاكية تضم العاملين فيها لكي تسعى هذه الجمعية إلى توفير ما يحتاجه العاملون من سلع استهلاكية متنوعة.

5 ـ تواجه العاملين في بعض الأحيان مشاكل قانونية أو قضائية أو مالية وهذه تؤثر على قدرتهم على التركيز على العمل وتسبب إزعاجاً لهم مما يؤثر على إنتاجهم، ولمعالجة ذلك تقوم المنظمة بتقديم استشارات لمعالجة مثل هذه المشاكل وذلك من خلال مكتب استشاري متخصص يقوم بتقديم هذه الخدمة للعاملين عند حاجتهم لها، ومثل هذه الخدمة توفر على العاملين مواجهة مشكلة عدم القدرة على دفع أتعاب مثل هذه الاستشارة فيما لو حصلوا عليها من مكاتب خارجية لا علاقة للمنظمة بها.

6 ـ لأجل تسهيل مهمة المرأة العاملة فأن بعض المنظمات تقوم بفتح دار حضانة لرعاية أطفال الأفراد العاملين فيها لأجل أن تساهم في حل مشكلة الأسر التي يعمل فيها الأبوان، أو كحد أدنى تتحمل المنظمة جزءاً من التكاليف التي يدفعها العاملون إلى دور الحضانة في حالة عدم إمكانية فتحها لدار حضانة خاصة بالمنظمة.

9 ـ 2 ـ 5 ـ أثر برامج رعاية الأفراد على الإنتاج[1]:

إن النظرة إلى العنصر البشري وإلى مكانته ضمن بقية عناصر الإنتاج قد تطورت كثيراً مواكبة في ذلك التطورات الكبيرة التي حصلت في المجتمعات الحديثة وفي منظمات الأعمال. ولقد تطورت النظرة إلى حقوق الأفراد العاملين واحتياجاتهم، فأصبح واضحاً أن من حق الفرد أن يبحث عن ما يحقق استقراره نفسياً ويوفر له الهدوء والاطمئنان والراحة، وقد تم تجاوز المفهوم الرأسمالي القديم الذي كان يعتبر أن ما يقدم من خدمات للفرد إنما يمثل تفضلاً وإحساناً

(1) د. محمد ماهر عليش: المصدر السابق، ص 613 ـ 614.

عليه، وأخذ الجميع يشعر بأن هذه الخدمات تمثل حقاً من حقوق الأفراد العاملين وهي إنما وسيلة أو مجموعة وسائل لإشباع حاجات مشروعة ومنطقية وتمثل حق بالنسبة للفرد.

ولقد أثبتت التجارب والبحوث أن ما يقدم للفرد من خدمات في المجالات المختلفة وما تشتمل عليه من أهداف إنسانية سامية، تؤثر في نفسية الفرد تأثيراً كبيراً وتحل الكثير من مشاكله وتلغي لديه حالة الخوف من المستقبل والقلق والشكوك، وهذا بأجمعه ينعكس على زيادة قدرته على إظهار وعناية أكبر بعمله وتحسين طرق أدائه وابتكار الكثير من الوسائل والأساليب والنظم الفعالة لزيادته كماً وتحسينه نوعاً. بعبارة أخرى فأنه يمكن القول بأنه كلما ارتفعت مستويات الخدمات واتسعت درجة شموليتها ارتفعت معنويات العاملين وازداد إقبالهم على بذل جهد أكبر خلال أدائهم لعملهم مما يؤدي إلى تطوير وتحسين مستويات الإنتاجية.

ولقد لوحظ من خلال البحوث التي أجريت في هذا المجال بأن الخدمات المتعلقة بالجوانب الترفيهية تحقق زيادة واضحة في الإنتاج، وذلك بسبب ما تحققه من تآلف بين العاملين وتشيع بينهم روح المودة والتفاهم وتنشأ بينهم صداقات، بحيث تسري بينهم روح الفريق الواحد مما ينعكس على روحهم المعنوية إيجابياً ويظهر أثره في زيادة الإنتاج.

ومن المؤكد بأن توفر الظروف البيئية المناسبة للعمل من إضاءة وحرارة وتهوية وغيرها، وكذلك وجود نظم أجور وحوافز عادلة ومنصفة ووجود علاقات إنسانية جيدة بين الإدارة والعاملين كلها تؤدي إلى رفع درجة ولاء الأفراد العاملين للمنظمة ويزيد من استقرارهم للعمل فيها وبالتالي ينعكس إيجابياً على مستوى إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمة ككل.

9 ـ 2 ـ 6 ـ نهاية الخدمة الوظيفية والإحالة على التقاعد:

إن طبيعة التكوين الفسيولوجي للإنسان وكذلك مدى قدرته على تحمل

أعباء الوظيفة والاستمرار بأدائها بكفاءة ـ أو عدم قدرته على ذلك ـ تفرضان على إدارات منظمات الأعمال أن تضع نصب أعينها موضوع إحالة أولئك الأفراد العاملين الذين لم تعد تسمح لهم قدراتهم الجسدية والفكرية على أداء أعمالهم بكفاءة مناسبة بسبب بلوغهم سناً متقدمة. فأنه من غير المعقول أن يستمر الفرد في أدائه لعمله ضمن المنظمة مهما انخفضت كفاءته وقدرته على الإبداع والخلق، فلا يمكن أن يبقى في عمله حتى نهاية حياته.

فالإنسان عند بلوغه مرحلة متقدمة في السن فأن حالته الصحية وقدراته البدنية تستلزم أن ينصرف إلى الراحة وعدم الإجهاد في أداء الأنشطة المختلفة التي يتضمنها العمل. ومنظمة الأعمال من جانبها تكون بحاجة إلى عناصر بشرية قادرة على أداء الأعمال بكفاءة وتحتاج دائماً كذلك إلى عناصر شابة قادرة على فتح آفاق جديدة وواسعة للتطور والنمو والإبداع وخلق أفكار جديدة داخل المنظمة، مع عدم إغفال الدور الكبير والمهم الذي قام بأدائه الأفراد المتقدمون في السن خلال مراحل عملهم في المنظمة.

لقد أجرى العديد من المختصين دراسات طبية ونفسية تركزت على تحديد العلاقة بين التقدم في السن والقدرة على أداء العمل بكفاءة، وأثبتت هذه الدراسات بأن الشيخوخة تؤثر بلا أدنى شك على قدرات الفرد وإمكانياته على بذل الجهد المبدع والعطاء المتميز الخلاق، وهذا يحصل كنتيجة طبيعية للتغيرات الفسيولوجية التي تحصل لجسم الإنسان عند تقدمه في السن والتي يظهر أثرها على مدى قدرته على تحمل الجهد الاستثنائي وعلى مواصلة العمل لفترات زمنية طويلة نسبياً. إلا أن هذه الدراسات أظهرت في ذات الوقت نتائج أخرى كانت سبباً في خلق مشكلة أخرى بالغة التعقيد تزيد من صعوبات مهمة إدارة الأفراد في مجال تحديد التوقيت الأكثر تناسباً لإحالة أي فرد من العاملين في المنظمة على التقاعد، وهذه المشكلة تتمثل في أن هذه الدراسات أظهرت بأن كبار السن من العاملين يتميزون بقدر عالي من الحرص ويبذلون جهوداً مضاعفة لاتقان عملهم والصبر عليه لكي يتم إخراجه بأفضل صورة ممكنة مما

ينعكس بلا شك على جودة العمل وقلة الأخطاء وانخفاض معدل إصابات وحوادث العمل نتيجة للخبرة الطويلة المتراكمة التي يمتلكها مثل هؤلاء العاملين[1].

ومن الأمور المهمة التي استحوذت على اهتمام الدول وإدارات منظمات الأعمال باختلاف طبيعة النظم الاقتصادية للدول، هي مسألة تحديد السن المناسب لاعتزال الخدمة وإحالة الفرد على التقاعد، فهناك بعض القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والعاملين تحدد سناً معينة للإحالة على التقاعد يتراوح عادة من 60 إلى 65 سنة، وتتأثر عملية تحديد هذا السن بجملة عوامل أهمها:

1 ـ طبيعة ومحتوى الأعمال التي يتم تحديد السن التقاعدي لها ومدى حاجة القائم بأداء هذه الأعمال لبذل جهد عضلي أو فكري أو أي نوع آخر من الجهد. فعمل الأستاذ الجامعي يختلف عن عمل الطبيب والاثنان يختلفان كثيراً عن تلك الأعمال التشغيلية التنفيذية مثل عمل اللحام، البناء، السباك، النجار... الخ. فلذلك فأن تحديد السن التقاعدي يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار طبيعة العمل، وأن يتم هذا التحديد بناء على دراسة تحليلية معمقة لوصف وتوصيف العمل لمعرفة المحتوى الحقيقي للعمل وطبيعة الأنشطة التي يتضمنها.

2 ـ درجة التقدم في مجال الرعاية الصحية والاجتماعية ومدى أثر ذلك على القدرات الصحية والبدنية للأفراد العاملين وعلى مدى قدراتهم على الاستمرار في أداء العمل لفترة طويلة.

3 ـ ارتفاع أو انخفاض نسبة الأفراد العاملين العاطلين عن العمل إلى مجموع قوة العمل الكلية في الدولة، فبقدر ما تكون هذه النسبة عالية بقدر ما يكون من المناسب تقليل السن التقاعدي لإفساح مجال مبكر لعمل الشباب العاطلين عن العمل.

---

(1) د. عبد المنعم جنيد: مصدر سابق، ص 326.

4 ـ متوسط عمر الفرد في الدولة المعنية.

ومن خلال أخذ جميع العوامل آنفة الذكر بنظر الاعتبار، فأن العديد من الدول اتجهت في السنوات الأخيرة إلى اعتماد قدر كبير من المرونة عند تحديدها لسن اعتزال الخدمة واتجهت بعضها إلى عدم تحديد سن إلزامي ينبغي عنده إنهاء خدمة الفرد من المنظمة، فبعض الدول اعتبرت مقدرة الفرد على أداء العمل هي الأساس في تحديد هذا السن، واعتمدت دول أخرى على تحديد سن معين كحد أدنى لاعتزال الخدمة، ففي بريطانيا مثلاً تم تحديد سن الستين عاماً كحد أدنى للتقاعد، ومثل هذا التحديد لا يمنع الإدارة من تمديد فترة خدمة الفرد في المنظمة لما بعد هذا السن وذلك بما يتناسب وحالته الصحية وقدرته على أداء عمله بكفاءة مناسبة.

من جانب آخر، فأن العديد من الدول اتجهت إلى تأسيس نوادي ثقافية واجتماعية خاصة بالمتقدمين في السن والمتقاعدين الهدف منها امتصاص وقت فراغهم وإشغالهم بما هو مثمرٍ لهم وللمجتمع، مما يجعلهم يشعرون بمكانتهم وأهميتهم في المجتمع وبما يبعدهم عن فكرة تحوّلهم إلى عناصر هامشية لا دور لها ضمن المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى أن الرواتب التقاعدية التي يحصل عليها الفرد المحال على التقاعد تمثل حقاً قانونياً تضمنه له التشريعات والقوانين التي تصدرها الدولة بهذا الخصوص، وهي تعتبر بمثابة تعويض عادل مقابل ما قدمه الفرد من خدمات لسنوات طويلة للدولة أو لمنظمة الأعمال التي كان يعمل فيها، وهذه الرواتب التقاعدية أصبحت تمثل أحد المطالب الاجتماعية وتمثل التزاماً من الدولة أو المنظمة أزاء الأفراد الذين خدموها لفترة زمنية طويلة، ويستمر هذا الالتزام والاعتراف بالجميل من الفرد إلى أسرته التي تستمر لاستلام رواتبه بعد وفاته[1].

---

(1) نفس المصدر السابق، ص 327.

ومما لا شك فيه فأن الراتب التقاعدي إضافة إلى أنه التزام على منظمة الأعمال، فأنه يعتبر بمثابة عامل اطمئنان وثقة تتولد لدى الفرد خلال سنين عمله ضمن المنظمة من خلال شعوره بأن مستقبله ومستقبل عائلته سيكون مضموناً أزاء أية حوادث أو تطورات غير متوقعة قد تواجهه، وهذا الاطمئنان يدفعه للعمل والإبداع دون قلق أو خوف على المستقبل. كما أن نظام الرواتب التقاعدية يمثل أحد الأساليب التي من خلالها تضمن إدارة الأفراد رعاية العاملين في المنظمة حتى بعد انتهاء فترة عملهم فيها، بل ورعاية أسرهم بعد انقضاء أجل هؤلاء العاملين.

الفصل العاشر

النقابات ودورها في العلاقات الصناعية

الفصل العاشر
النقابات ودورها في العلاقات الصناعية

لقد فرضت التطورات التي حصلت في مراحل زمنية سابقة نشوء نقابات تتولى مسؤولية تبني حقوق الأفراد العاملين والدفاع عن مصالحهم، ولأجل أن يحقق مدير الأفراد قدراً مناسباً من الكفاءة في أدائه لعمله فإنه يجب أن يجد السبل الكفيلة بتحقيق مستوى مقبول من التكامل والتناسق بين مصالح هذه النقابات ومصالح المنظمة. فالنقابة من جانبها تعمل على تحقيق مصالح العاملين المنتمين لها، وإدارة المنظمة تسعى إلى الاستفادة من طاقات العاملين وتعمل على تنظيم جهودهم واستثمارها بشكل منظم باتجاه تحقيق البرامج والخطط الإنتاجية، وذلك لكي تبرر ما تدفعه لهم من أجور وما تقدمه لهم من خدمات مختلفة تتحمل أزاءها تكاليف أخرى مضافة. وقد تبدو مصالح الطرفين متعارضة ومتضاربة، وهنا تظهر الحاجة إلى وجود مدير أفراد كفوء وفعال، فالتكامل والتوافق بين المصالح ضروري لكي تتاح الفرص لتحقيق مصالح النقابة والعاملين من جهة ومصالح إدارة المنظمة من جهة أخرى.

أن من واجب إدارة الأفراد أن تتعاون مع النقابة بهدف تحسين العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين وجعلها بأفضل صورة ممكنة، وأن يكون هذا التعاون مثمراً بحيث تتوفر للعاملين أفضل الظروف والأجواء التنظيمية والبيئية والاجتماعية للعمل بأقصى طاقاتهم بما يؤدي إلى تحقيق المنفعة للمنظمة وللعاملين أنفسهم، مع مراعاة أن يتحقق قدر مناسب من المراعاة للأفراد العاملين ومعاملتهم بطريقة إنسانية تليق بهم.

10 ـ 1 ـ طبيعة عمل النقابات والاتحادات العمالية وأهدافها:

النقابة أو الاتحاد العمالي عبارة عن تنظيم يجمع القوى العاملة، ويتم تأسيسه بهدف الدفاع عن المصالح الاجتماعية والاقتصادية لأعضائه وحماية هذه المصالح وتنميتها، وذلك من خلال إجراء المفاوضات والاتفاقيات الجماعية مع أصحاب الأعمال أو إدارات المنظمات(1).

ولقد ظهرت الحاجة إلى وجود النقابات والاتحادات بعد حصول الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر، حيث حصلت تطورات كبيرة في مجال التصنيع وحجم الإنتاج وتوسع حجم قوة العمل المستخدمة في منظمات الأعمال وتعقد العلاقات الصناعية بين العاملين وأصحاب الأعمال أو الإدارات، فبسبب هذه التطورات بدأت تظهر بعض المشاكل المرتبطة بتنظيم حقوق الأفراد العاملين ومصالحهم والدفاع عنها، وظهرت الحاجة إلى وجود من يمثل القوى العاملة في المفاوضات التي تحصل لحسم النزاعات والصراعات، خاصة وأن بعض هذه المفاوضات والمنازعات العمالية تدخل في بعض جوانبها الحكومية كطرف، باعتبارها الجهة المسؤولة عن تشريع القوانين وتحديد التعليمات الخاصة بالحدود الدنيا للأجور وعدد ساعات العمل وغيرها من الجوانب ذات العلاقة بالعمل والعاملين، وهذا يتطلب وجود من يمثل القوى العاملة للدخول في مفاوضات مع الحكومة أو مع الإدارة للتحدث باسم العاملين ويتبنى آرائهم ومقترحاتهم ويدافع عنها.

من كل ما سبق فإن العاملين ينضمون إلى النقابات والاتحادات المهنية لأجل أن يضمنوا حصولهم على أجر عادل، وأن يتم تحديد عدد ساعات العمل بشكل موضوعي، وأن تتوفر لهم ظروف العمل المناسبة. والعاملون يكونون حريصيين على بقاء مثل هذا التنظيم قائماً وقوياً لأنه يمثل مصالحهم ويدافع عنهم، لذلك فإن النقابات تعقد مؤتمرات واجتماعات متعددة لتدارس أفضل

(1) د. عبد الغفار حنفي: المصدر السابق، ص 191.

السبل الكفيلة بتحقيق مصالح الأفراد العاملين المنتمين لها.

وبحكم طبيعة المشاكل التي تحصل بشكل متكرر فإن التركيز الأساسي في الاهتمام ينصب على تلك الجوانب الاقتصادية، فأغلب الصراعات تحصل بسبب مستويات الأجور، فبسبب التغيرات السريعة والمتكررة بتكاليف المعيشة وذلك للارتفاع المستمر بأسعار السلع والخدمات، فإن موضوع الأجور ومستوياتها والمحافظة على القدرة الشرائية للأفراد العاملين ـ وبالتالي المحافظة على مستوياتهم المعيشية وتحسينها ـ يعتبر من أبرز المواضيع التي تأخذ حيزاً كبيراً من الأهمية في مجمل نشاط النقابات والاتحادات العمالية.

أن الاتفاقات التي يتم التوصل لها بين النقابة والإدارة تتحقق من خلال «المفاوضات الجماعية Collective Bargaining»، والتي هي عبارة عن عقد اجتماع بين ممثلي العاملين والإدارة لغرض التوصل إلى اتفاق بشأن الأمور المختلف عليها، وبناء على هذا الاتفاق تتحدد العلاقة بين النقابة والإدارة والعامل. وفي العادة يجري عرض لما يطالب به الأفراد العاملون من قبل نقابتهم، وتناقش في الاجتماع وتعرض الإدارة رأيها وحدود إمكانية تلبيتها لما يطلبه العاملون، وما هي العوائق والموانع التي تحد من إمكانية ذلك، وفي الغالب لا يحصل اتفاق من الاجتماع الأول وتتكرر الاجتماعات وقد تحصل حالات مقاطعة لها من قبل النقابة أو قد تهدد النقابة بالتوقف عن العمل في حالة شعورها بتصلب موقف الإدارة وعدم توفر الرغبة الحقيقية لديهم في البحث عن حلول للمشاكل المطروحة(1).

إن الهدف الأساسي من تأسيس الاتحادات والنقابات العمالية والنقابات المهنية على مختلف أنواعها هو حماية مصالح الأفراد الذين ينتمون لها وتأمين الظروف المعيشية المناسبة لهم، من خلال ضمان حصولهم على أجور مناسبة ومزايا أخرى وظروف عمل لائقة وضمان عدم تعرضهم لأية إجراءات غير

(1) نفس المصدر السابق، ص 193.

قانونية تغبن جزءاً من حقوقهم ومصالحهم كالتسريح الكيفي والاستغناء عن الخدمات وغيرها. والنقابة يمكن أن تؤثر في المجالات التالية[1]:

1 ـ تحديد وتنظيم الأجور وساعات العمل:

تبذل النقابات والاتحادات العمالية جهوداً مكثفة لأجل أن تضمن وضع وتطبيق نظام أجور عادل، فالارتفاع المستمر في الأسعار يؤدي إلى حصول ارتفاع مستمر في تكاليف المعيشة مما يتطلب زيادة الأجور بنسب معينة تضمن المحافظة على المستوى المعاشي للعاملين، ولهذا الغرض فإن الاتحادات والنقابات تستند إلى المعدلات الرسمية التي تصدر من جهات حكومية بخصوص معدل الزيادة في تكاليف المعيشة خلال الفترة الزمنية، فتحاول أو تخلق قدراً من التقارب بين معدل نسب الزيادة في أسعار مجموعة من السلع والخدمات الأساسية ونسبة الزيادة في الأجور الواجب منحها للعاملين، بحيث يبقى مستوى معيشتهم على نفس المستوى الذي كان عليه في الفترة السابقة. من جانب آخر، فإن النقابة تعمل على ضمان عدم اشتغال العاملين لساعات عمل طويلة لا تتناسب والنواحي الإنسانية وحاجة الإنسان إلى الراحة بعد قضاء يوم عمله، وفي هذا الإطار فإنها تضغط باتجاه سن قوانين وإصدار تعليمات تحدد ساعات العمل وسن العمل المناسبة لأجل أن لا تحصل حالات لتشغيل الأحداث الذين هم في سن لا يتناسب وعبء العمل وحجم الجهد الذي يبذل فيه، وكذلك بخصوص تشغيل المرأة العاملة ومراعاة ظروفها وحالتها الصحية خلال مراحل الحمل والولادة وإفساح المجال لها للتمتع بالإجازات اللازمة في مثل هذه الظروف.

2 ـ ضمان العمل:

تسعى النقابات والاتحادات إلى أن تستفيد من كافة علاقاتها مع المؤسسات والجهات الحكومية المختلفة لكي تضمن توفير فرص عمل جيدة

(1) د. محمد قاسم القريوتي: المصدر السابق، ص 202.

لأعضائها وتعمل على ضمان استمرار فرص العمل هذه بحيث لا يواجه الفرد مخاطر فقده لفرصة العمل التي يعمل فيها، فضمان استمرار الفرد في العمل يولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان والراحة النفسية، وهذا ما ينعكس على إنتاجه، في حين عندما يعاني الفرد من الشعور بعدم الاطمئنان على استقرار عمله واستمراره فيه وأن هناك خطراً يهدد بقاءه في عمله فإنه يعيش وضعاً نفسياً مترديا يؤثر على روحه المعنوية وعلى إنتاجه. والنقابة تعمل على عدم ترك العاملين تحت رحمة الإدارة، بحيث لا يكون من حقها إنهاء علاقة الفرد بعمله في المنظمة ما لم تكن هناك أسباب موضوعية ومقنعة تدعو إلى ذلك. ومن الإجراءات التي تتخذها النقابة لأجل أن تؤمن للعاملين مورداً مالياً معيناً خلال فترة انقطاعهم عن العمل، بسبب انتهاء العمل في المنظمة التي كانوا يعملون فيها أو بسبب حالة الركود الاقتصادي أو لأي سبب آخر، هو تنظيم الجهود بهدف أن يحصل الفرد العاطل عن العمل على راتب معين من شركة التأمين أو من مؤسسات الضمان الاجتماعي، ومثل هذه الأمور لا يمكن أن تكون بنفس المستوى من الكفاءة والجدية والسرعة ما لم تكن هناك جهود وضغوط من قبل نقابات واتحادات العاملين.

3 ـ المشاركة في وضع التشريعات والتعليمات التي تنظم قضايا العمل:

تحاول النقابات والاتحادات إلى التأثير على واضعي السياسات والتشريعات الخاصة بالأمور المتعلقة بالعمل (الأجور، ساعات العمل، الإجازات، العلاوات، ظروف العمل... الخ)، بل وحتى تحاول أن تكون طرفاً مساوماً خلال مراحل صياغة هذه السياسات والتشريعات، وتعمل على استثمار ظروف البلد لمصالحها ومصالح أعضائها، ففي الدول الأوربية الغربية تعمل الاتحادات العمالية على الضغط على صانعي القرار وأصحاب الوظائف القيادية في الحكومة خلال مراحل الانتخابات، بهدف الحصول على مكاسب للعاملين المنضمين لها وتحسين أوضاعهم وظروفهم المعيشية، ونتيجة لاتساع عدد العاملين فإن المرشحين للانتخابات يسعون إلى كسب أصواتهم من خلال

تبني مطالبهم والعمل على تحسين أوضاعهم.

10 ـ 2 ـ أنواع النقابات:

هناك أنواع متعددة من النقابات، وقد يصعب حصر جميع هذه الأنواع من وجهة نظر واحدة، فهناك عدة أسس لتصنيف النقابات، نتناولها فيما يلي[1]:

1 ـ من حيث طبيعة العضوية في النقابة:

بموجب هذا الأساس فإن النقابات تقسم إلى ثلاثة أنواع:

أ ـ نقابات المنظمات Companys Unions:

وهي النقابات التي تقتصر عضويتها على الأفراد العاملين في منظمة معينة محددة، وذلك على اعتبار أن هؤلاء الأفراد تكون لهم مشاكلهم الخاصة بهم والمرتبطة بالمنظمة التي يعملون بها وذلك فإن جهود حلها ستكون ذات فائدة لجميع الأعضاء في النقابة.

ب ـ نقابات المهن Trades Unions:

وهي النقابات التي تنشأ على أساس المهنة، حيث تتسع فيها العضوية لتشمل جميع الأفراد العاملين في مهنة معينة، دون الأخذ بالاعتبار المنظمة التي يعمل فيها الفرد، وتهدف هذه النقابات إلى رفع مستوى المهنة، ومن الأمثلة على هذه النقابات: نقابة الأطباء، نقابة المهندسين، نقابة المحاسبين، نقابة المعلمين... الخ.

جـ ـ نقابة الصناعة Industry Unions:

هذا النوع من النقابات هو الذي يشمل في عضويته الأفراد العاملين في صناعة معينة بشكل كامل دون الأخذ بالاعتبار طبيعة الأعمال التي يؤديها كل منهم، وتهدف مثل هذه النقابات إلى حل مشاكل جميع العاملين في صناعة معينة بكافة مستوياتهم الوظيفية. من أمثلة هذه النقابات: نقابة العاملين في

(1) د. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 393 ـ 395.

صناعة الغزل والنسيج، نقابة العاملين في الصناعات الغذائية، نقابة ذوي المهن الصحية... الخ. فكل واحدة من هذه النقابات تضم أفراداً عاملين يعملون بمهن مختلفة لا يشترط أن تكون متماثلة، ولكن العامل المشترك بين أعضاء كل نقابة منها هو طبيعة الصناعة التي ينتمون إليها.

2 ـ من حيث الشمولية الجغرافية للنقابة:

تقسم النقابات بموجب حجم المنطقة الجغرافية التي تشملها النقابة إلى الأنواع التالية:

أ ـ نقابات محلية:

هذه النقابات تقتصر العضوية فيها على العاملين في مهنة واحدة وداخل منطقة جغرافية واحدة محددة، وذلك بهدف حسم المشاكل التي تواجهها مهنة معينة في منطقة جغرافية معينة أو مدينة معينة، مثل نقابة المعلمين في مدينة أو محافظة معينة.

ب ـ نقابات وطنية:

وهي النقابات التي تعنى بشؤون مهنة على مستوى الدولة ككل، وتضم هذه النقابات جميع النقابات المحلية للمهنة المعينة، ويكون المقر العام للنقابات في عاصمة الدولة وتتصل به جميع الفروع المحلية ـ فروع المحافظات ـ لنفس المهنة. فمثلاً المقر العام لنقابة الأطباء يكون في العاصمة وترتبط به جميع فروع المحافظات.

جـ ـ اتحادات نقابية على مستوى الدولة:

وهي اتحادات تضم مجموعة نقابات وتكون عادة مصنفة حسب القطاع التشغيلي وتعمل على مستوى الدولة ككل، وتسعى إلى تحقيق مصلحة جميع أعضائها باختلاف مهنهم التخصصية. مثال على ذلك اتحاد نقابات العمال، اتحاد الجمعيات الفلاحية.

د ـ اتحادات نقابية على مستوى مجموعة دول:

وهي اتحادات تضم عدة اتحادات لمجموعة دول وتكون متوافقة من حيث التخصص أو القطاع. مثلاً اتحاد العمال العرب يضم جميع الاتحادات العمالية العربية في كافة الأقطار العربية.

هـ ـ اتحادات نقابية دولية:

وهي اتحادات تضم نقابات عدد أوسع من الدول، فهي ليست محددة بمجموعة دول أو بمنطقة محددة من العالم وإنما تضم فيها النقابات التخصصية المتماثلة بمهنة أو بقطاع معين ضمن جميع دول العالم، ومن أمثلتها اتحاد العمال العالمي، اتحاد الصحفيين العالمي وغيرها.

3 ـ من حيث تنظيم الخط الإنتاجي لعمال النقابة:

في هذا التقسيم يعتمد تنظيم الخط الإنتاجي للأفراد العاملين الأعضاء في النقابة كأساس للتقسيم، وبموجبه تتقسم النقابات إلى نوعين:

أ ـ نقابات رأسية Vertical Unions:

وهي نقابات تسعى إلى حل مشاكل العاملين الذين يشتغلون بمراحل متعددة في إنتاج السلعة، مثل نقابة عمال الصناعات الهندسية والكهربائية والمعدنية.

ب ـ نقابات أفقية Horizontal Unions:

وهي نقابات تعمل على الدفاع عن مصالح الأفراد العاملين الذين يعملون بمراحل إنتاجية واحدة ضمن مجموعة مراحل إنتاج السلعة، مثل نقابة عمال دباغة الجلود ونقابة عمال صناعة الأحذية.

10 ـ 3 ـ العلاقات الصناعية Industrial Relations:

إن مفهوم العلاقات الصناعية ينحصر في نظر البعض بالصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والأفراد العاملين معه بسبب العمل. والبعض ينظر لها

ويفهمها بإطار أوسع فيعتبرها تشمل كافة العلاقات التي تنشأ بين صاحب العمل والأفراد العاملين وكذلك بين الإدارة ونقابات العمال وبين هذه وأعضائها، وبين الحكومة والنقابات، وحتى بين أصحاب الأعمال والحكومة[1].

إن طبيعة العلاقات الصناعية ومشاكلها بدأت تستحوذ على اهتمام متزايد يوماً بعد آخر من لدن الحكومات والإدارات المختلفة، نظراً لما تشكله هذه العلاقات من أثر على الحياة الاقتصادية والاجتماعية في أية دولة في العالم، ففي حالة وجود حالة من التفاهم والتعاون بين أطراف هذه العلاقات فإن ذلك ينعكس إيجابياً على الرضا والروح المعنوية للعاملين وبالتالي ينعكس على مستويات أدائهم وإنتاجهم، وهذا بدوره يؤثر على خلق حالة من الاستقرار والتقدم الصناعي في البلد.

إن تجمع الأفراد العاملين في مكان واحد، هو مكان أدائهم لعملهم، يؤدي إلى أن تنشأ بينهم علاقات عمل مختلفة، وتشمل هذه العلاقات جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية من مدراء ومشرفين وفنيين وعاملين في الخطوط الإنتاجية وعاملين في المكاتب، وهذه العلاقات هي ميدان العلاقات الصناعية. وتهتم العلاقات الصناعية بالمشاكل المرتبطة بطريقة اندماج الفرد مع جماعة العمل ضمن محيط العمل، والصعوبات التي تعترض العاملين أثناء عملهم، كما وتهتم كذلك بالنظم التي يخضع لها العاملون من نظم أجور وساعات عمل وسلامة مهنية وغيرها، كما تهتم أيضاً بطبيعة العلاقة بين الإدارة والنقابات العمالية. ويكون التركيز في العلاقات الصناعية على العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين مع بعضهم خلال العمليات الإنتاجية، أما فيما يتعلق بصلب العمليات الإنتاجية والتنظيم المادي للمصنع وتخطيط الإنتاج وأنواع المكائن والآلات المستخدمة في الإنتاج وتنظيم عمليات والتسويق والمبيعات فهي خارجة عن نطاق العلاقات الصناعية، ولا يهتم بها هنا إلا من

---

(1) د. محمد ماهر عليش: المصدر السابق، ص 93.

زاوية واحدة وهي أن زيادة الكفاءة في تنفيذ جميع أوجه النشاط داخل المصنع يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح، وهذا يؤفر إمكانية أفضل لحل الكثير من المشاكل الخاصة بالعلاقات الصناعية، مثل تحسين الأجور وتقليل عدد ساعات العمل وتحسين ظروف العمل. وهذا بدوره يؤدي إلى بناء علاقات جيدة في الصناعة. وتهدف المجتمعات الحديثة إلى المحافظة على مثل هذه العلاقات بمستوى جيد[1].

فالعلاقات الصناعية إذن هي علاقة بين طرفين، أحدهما يملك وسائل الإنتاج المادية المختلفة والآخر يمتلك القدرة على العمل واستخدام تلك الوسائل الإنتاجية، أو بعبارة أخرى، طرف يمتلك مقاليد الإدارة وهو المسؤول عن تحديد الأهداف والتخطيط واتخاذ القرارات والتوجيه وإصدار الأوامر، وطرف آخر عليه تقع مسؤولية التنفيذ. ووفق هذا الفهم فالعلاقات الصناعية تعنى بالدراسات والبحوث الخاصة بالأجور وساعات العمل وأوقات الراحة والإجازات والتعويضات والتشريعات الاجتماعية وغيرها... وكذلك تهتم بما يتبع ذلك من دراسات خاصة بكيفية استخدام العاملين وتدريبهم وترقيتهم ورفع مستوى إنتاجهم وتطوير معارفهم ومداركهم. ومن المهام الرئيسية للعلاقات الصناعية هو تحقيق التعاون والتفاهم وتقريب وجهات النظر بين الإدارة من جهة والعاملين في المستويات التنفيذية من جهة أخرى. ومن المؤكد أن تحقيق التوازن في العلاقة بين الإدارة والعاملين يتطلب قدراً مناسباً من الوضوح والاستقرار في سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتوجيه وتقييم الوظائف وتحديد مستويات الأجور بشكل عادل وموضوعي ووضع نظام عادل للترقية[2]. فاستقرار ووضوح سياسات المنظمة في هذه الجوانب يوفر فرصاً ممتازة أمام النقابة وجميع الأطراف المعنية بالعلاقات الصناعية لكي تضع أسساً موضوعية

(1) د. صلاح الشنواني: «**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف**»، المصدر السابق، ص 546.

(2) د. محمد ماهر عليش: المصدر السابق، ص 95.

ومستقرة لقيام علاقات صناعية إيجابية ورصينة تخدم مصالح المنظمة والعاملين.

وبصدد هدف العلاقات الصناعية، فإن البعض يعتقد بأن الهدف منها هو الحصول على أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة. ولكن في الحقيقة أن الهدف الصحيح منها يجب أن يكون تحقيق أعلى درجة من التفاهم والثقة المتبادلة بين جميع العاملين الذين تربطهم مصلحة مشتركة ويساهمون بقدر أو بآخر في العملية الإنتاجية، فبلوغ هذا المستوى من التفاهم بين الأفراد العاملين المشاركين في العمليات الإنتاجية ينعكس إيجابياً على تحقيق مستويات متقدمة في معدلات الأداء والإنتاجية، فتوفر الأجور الاجتماعية والإنسانية الإيجابية، وتوفير ظروف العمل البيئية المناسبة، وبث روح التعاون والثقة بين العاملين، كلها بلا شك تساهم إيجابياً في التوجه الجاد والصميمي للعمل المخلص والرغبة في تحسين معدلات الأداء، وبالتالي يجعل الجميع من إدارة وعاملين مهيئين لتحمل مسؤولياتهم. ومثل هذه الأجواء تساعد على تحقق قدر عالي من الشعور بالمسؤولية لدى كل فرد بحيث يكون هناك مستوى عالي من العدالة في التعامل بين الجميع. من جانب آخر، فإن كل طرف من أطراف العلاقة الصناعية يبدو مقتنعاً بأنه إذا كانت لديه حقوق لدى الطرف الآخر فإن عليه واجبات تجاه هذا الطرف وأن عليه أداء واجباته لكي يحصل على حقوقه. فالإدارة عندما تطالب بمستويات عالية من الإنتاجية وتسعى إلى تحقيق الخطط الإنتاجية المرسومة، فإن عليها أن توفر للعاملين ما يحتاجونه من مستلزمات ومقومات لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، والأفراد عندما يطالبون بمستويات عادلة من الأجور وبخدمات مناسبة فإن عليهم أن يقدموا مقابل ذلك معدلات ومستويات أداء مناسبة بحيث تتحقق معدلات إنتاجية جيدة. وقد يشير البعض من المختصين إلى أن الهدف الأساسي من العلاقات الصناعية هو بلوغ وتحقيق «السلم الصناعي»، وفي هذا الإطار يمكن الإشارة إلى أنه إذا كان لهذا السلم أن يتحقق فلا بد من أن تتوفر ظروف عمل مناسبة وجيدة وكذلك أن تكون هناك ثقة

متبادلة بين أطراف العلاقة الصناعية، ولهذا فالسلم الصناعي يجب أن يتحقق كنتيجة لهذه العوامل والظروف الجيدة، باعتبار أنه عندما تتوفر هذه العوامل فإن المقاومات الأساسية لقيام علاقة إيجابية لبناءه تصبح متوفرة، فلا داعي حينذاك إلى حصول صراعات ونزاعات تعكر صفو السلم والتوافق والتعايش الهادف والإيجابي، وبهذا فإن السلم يصبح نتيجة وليس هو الذي يؤدي إلى حصول هذه الحالة الإيجابية بل ينتج عنها[1].

10 ـ 4 ـ تطور العلاقات الصناعية:

لقد شهد القرن التاسع عشر نشوء الحركة النقابية في عدد من الدول الأوربية وفي الولايات المتحدة الأمريكية، فقد بدأ الاهتمام بالعلاقات الصناعية في المصانع بعد حصول الثورة الصناعية وانتشار استخدام المكننة وتركز القوى العاملة في المدن الصناعية، وقد كان للظروف السيئة التي كان يعاني منها الأفراد العاملون أثر في نفوسهم وفي ردة فعلهم وحاجتهم إلى جهة تتولى توحيد كلمتهم والدفاع عن مصالحهم وترعى حقوقهم مما دفعهم إلى تأسيس نقابات تمثلهم وتتولى التفاوض بدلاً عنهم مع أصحاب المصانع ومع حكومات دولهم.

شهدت إنكلترا نشوء بدايات الحركة النقابية في عام 1800، وبعدها وفي عام 1830 تشكلت أول نقابة عمالية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم في العام 1860 ظهرت في ألمانيا نقابات تدافع عن حقوق العاملين، وبعدها توالت عملية ظهور نقابات في كل من الدول الإسكندنافية وفرنسا وإيطاليا وغيرها من الدول الأوربية[2].

فالحركة النقابية إذن نشأت في أول الأمر في الدول الصناعية، حيث انبعثت فكرة هذه الحركة في الإحساس بأن الفرد العامل في ظل النظام

---

(1) د. صلاح الشنواني: «إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف»، المصدر السابق، ص 548.

(2) د. عبد المنعم وجنيد: المصدر السابق، ص 400.

الرأسمالي يواجه ضغوطاً تدفعه إلى الشكوى والبحث عن جهة تدعم موقفه وتدافع عن مصالحه، فهو من ناحية يواجه حالة الاستغلال الاقتصادي لجهده، فرب العمل يسعى إلى ابتزاز قدراته بأقصى درجة ممكنة بحيث يبرر ما يدفعه له من تعويضات ـ متمثلة بالأجور والخدمات الأخرى ـ ومن ناحية أخرى فإن الدول الصناعية تواجه مشكلة البطالة بشكل يثير قلق الحكومة والنقابات على حد سواء، فقد تجاوزت في بعض هذه الدول نسبة 20% من إجمالي قوة العمل في الدولة ككل. وعندما نأخذ بنظر الاعتبار هذه النسبة العالية ونضيف لها الضغوط التي تفرضها مستويات تكاليف المعيشة العالية في هذه الدول، فإننا نستطيع أن نستوعب حجم معاناة العاملين في تلك الدول وحاجتهم الملحة إلى وجود نقابة تدافع عن حقوقهم لتضمن لهم استمرار فرص العمل وتمنع عنهم ـ قدر الإمكان ـ التسريح الكيفي والاستهانة بحقوقهم بمختلف أوجهها وذلك من طرف أرباب العمل.

إن درجة التطور الذي وصلت له التنظيمات النقابية في العديد من دول العالم جعلها قوة ذات أثر في مجريات الأحداث الاقتصادية في البلد، بحيث أن حكومات الدول الرأسمالية تعطي أهمية كبيرة لرأي الاتحادات والنقابات وتعمل على أن تسود العلاقات الصناعية الإيجابية، وتبذل جهوداً مضنية باتجاه تقليل الصراعات العمالية بين النقابات وأصحاب المصانع وإدارات الشركات حيث هناك صراعات مستمرة ونزاعات على الأجور والخدمات العمالية وظروف المعيشة وساعات العمل وغيرها من نقاط الاختلاف، وفي ظل ظروف من هذا النوع فإن حكومات هذه الدول تعمل على تقليل الآثار السلبية لهذه الصراعات إلى أدنى حد ممكن، فمن غير مصلحتها تعمق الصراعات وكثرة إضرابات العاملين فهذا يؤدي إلى شل حركة الدولة والمجتمع ويلحق ضرراً فادحاً بالاقتصاد الوطني وبمصلحة أفراد المجتمع ككل. وهنا تبرز الحاجة إلى تشريعات وقوانين تضمن مصالح العاملين أمام أصحاب الشركات لأنهم الطرف الأضعف في هذه العلاقة، فالأجر الذي يحصل عليه الفرد يمثل مصدر المعيشة

الأساسي أو ربما الوحيد لعائلته، وهذا يتطلب استمرار هذا المصدر وعدم تعرضه لأية مشاكل يمكن أن تنسحب على وضعه الاقتصادي والاجتماعي والنفسي والثقافي. وبلا شك فإن مثل هذه التشريعات يجب أن تنظم العلاقات الصناعية بشكل يجعل حقوق طرفي العلاقة مصانة ومحفوظة بحيث تستمر العمليات الإنتاجية بالشكل الذي يخدم مصلحة الاقتصاد الوطني.

10 ـ 5 ـ التحديات التي تواجه العلاقات الصناعية:

هناك مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تشكل بمثابة تحديات أمام خلق جو من العلاقات الصناعية الإيجابية، فهي تحد من نجاح الجهود المبذولة في هذا الصدد سواء من قبل الحكومات أو النقابات. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

1 ـ أزمة البطالة:

أصبحت أزمة البطالة تشكل ظاهرة عالمية، فالدول الرأسمالية تعاني من هذه الظاهرة بشكل حاد، وتعاني منها كذلك العديد من الدول النامية، بل وحتى بعض الدول التي انتهجت أسلوب التخطيط المركزي لاقتصادياتها. وهذه الأزمة تؤثر بشكل واضح على طبيعة العلاقات الصناعية السائدة في كل دولة، فأصحاب المصانع وإدارات الشركات قد يتمادون في بعض الأحيان في الانتقاص من حقوق العاملين ـ أينما يجدون منفذاً مناسباً لا يثبت فيه عليهم قصوراً قانونياً ـ شعوراً منهم بتوفر العناصر البديلة في سوق العمل بسبب كثرة المعروض منها فيه. من جانب آخر، فإن النقابات تحاول أن تشكل ضغطاً متزايداً ومستمراً على حكومات الدول التي تشكل فيها البطالة نسبة عالية بهدف توفر فرص عمل جديدة، وهذا الضغط يترك آثاره على طبيعة العلاقات الصناعية السائدة.

2 ـ الحاجة إلى العناصر البشرية ذات التأهيل العالي:

نتيجة للتطورات الحاصلة في الجوانب العلمية والصناعية المختلفة

وبسبب كثرة المعروض من قوة العمل فإن منظمات الأعمال أخذت تتجه إلى اختيار العناصر البشرية ذات التأهيل العلمي والتقني العالي، وهذا بالتأكيد حالة طبيعية لأن إدارة المنظمة يجب أن تختار أفضل ما هو معروض لها من قوة عمل متاحة لتقوم بأداء الأعمال التي ستكلف بها بأقصى كفاءة ممكنة. ولكن هذا الوضع بالتأكيد سيؤدي إلى تكدس العناصر البشرية غير المؤهلة في مكاتب التشغيل للبحث عن وظيفة شاغرة، وهذا يستلزم تحمل إعادة تدريبهم وتأهيلهم وكذلك تكاليف الضمان الاجتماعي خلال فترة عدم اشتغالهم، وهذا بدوره يؤثر سلباً على طبيعة العلاقات الصناعية السائدة، فالدولة ممثلة بدوائرها المعنية بالعمل والعاملين ستحاول أن تضغط على إدارات الشركات لكي يتحملوا جزءاً من هذه المشكلة سواء من خلال تعيين بعض هؤلاء العاملين أو تحمل مسؤولية تأهيلهم وتدريبهم أو بأية صورة أخرى، ومثل هذه الضغوط لا بد وأن تؤثر سلباً على نمط العلاقة السائدة بين الدولة وإدارات المصانع والشركات.

3 ـ تقلص حجم الأسواق بسبب شدة المنافسة:

إن شدة المنافسة بين منظمات الأعمال وظهور شركات محلية مصنعة لبعض السلع المستوردة أدى إلى تقلص الأسواق المتاحة وانخفاض حصة منظمات الأعمال من السوق المستهدف، مما أدى إلى انخفاض الحاجة إلى قوة العمل المستخدمة حالياً في كل منظمة، ومثل هذا الوضع يجعل كلفة العمل التي تتحملها إدارة المنظمة ـ متمثلة بالأجور والحوافز والخدمات المختلفة المقدمة للعاملين ـ تصبح أعلى مما تسمح به مبيعات وأرباح المنظمة، وهذا بدوره يدفع الإدارة إلى التفكير بتقليص حجم القوى العاملة المستخدمة، وهنا تكون الإدارة أمام خيارين أحدهما إعادة تأهيل الفائضين واستخدامهم في وظائف أخرى، أو أن تقوم بالاستغناء عن خدمات بعضهم، مما يؤدي إلى حصول نزاعات وصراعات مع النقابة تنعكس على إيجابية العلاقات الصناعية السائدة.

4 ـ الارتفاع المستمر في تكاليف المعيشة:

يؤثر الارتفاع المستمر في تكاليف المعيشة على العلاقات الصناعية بين النقابة وإدارة المنظمة وكذلك بين النقابة ـ كممثل للعاملين ـ والحكومة، فمن الظواهر الملموسة في العديد من الدول الصناعية حصول نزاعات عمالية بسبب عدم مواكبة مستويات الأجور لمستويات الأسعار السائدة في البلد، فبالرغم من أن إدارات المنظمات والدول تحدد نسباً معينة لزيادات الأجور في بداية كل عام، إلا أن هذه النسب لا تتفق ـ عادة ـ مع النسب التي تطالب بها النقابات، مما يستدعي حصول مفاوضات حولها بهدف الوصول إلى اتفاق، فالنقابات تسعى إلى أن تكون نسب الزيادة في الأجور لا تقل عن نسب الزيادة في معدل أسعار السلع والخدمات الأساسية لكي لا يحصل انخفاض في مستوى معيشة العاملين وأسرهم. وهذه الصراعات والمفاوضات ستكون من المؤكد ذات أثر على طبيعة العلاقات الصناعية السائدة.

5 ـ ضعف بعض نظم الضمان الاجتماعي:

من الأهداف الأساسية لنظم الضمان الاجتماعي توفير مورد مالي مناسب للعاملين الذين يفقدون وظائفهم أو الذين هم في سن العمل ولم تسنح لهم الفرص بالاشتغال بسبب الوضع الاقتصادي العام للبلد أو بسبب طبيعة تأهيلهم أو بسبب آخر. وعندما يعاني نظام الضمان الاجتماعي من ضعف أو قصور في بعض جوانبه فإن ذلك ينعكس على واقع النزاعات والصراعات العمالية بحيث تبدو أكثر حدة وتفاقماً، وبالتالي فإنه ينعكس على طبيعة العلاقات الصناعية. لذلك تسعى أغلبية الدول إلى ترصين وتطوير كفاءة نظم الضمان الاجتماعي فيها لأجل ضمان عدم مواجهة الأفراد المعتمدين عليها لمشاكل اقتصادية وكذلك لأجل عدم تفاقم الأزمة وإلحاق ضرر بالعلاقات الصناعية السائدة.

10 ـ 6 ـ المفاوضات الجماعية:

أن النقابة تعتمد أسلوب المفاوضات الجماعية مع الإدارة لأجل أن تصل

إلى اتفاق بشأن مطالب العاملين الذين تمثلهم. والاتفاق الذي يتم التوصل له هو الذي يحدد طبيعة العلاقات الصناعية التي ستقوم بين أطرافها، وكما سبق الإشارة، فإن مطالب العاملين تطرح خلال الاجتماع ـ أو مجموعة الاجتماعات ـ الذي تجرى خلاله المفاوضات الجماعية، وتطرح الإدارة رأيها بشأن هذه المطالب، ولذلك فإن كل طرف سيعتمد على أسلوب معين لغرض أن يحقق هدفه خلال المفاوضات. والمفاوضات إذا ما تم خلالها من التوصل إلى اتفاق فإنها قد تضمن تحقق مستوى معين من العدالة النسبية، وهو بالتأكيد أفضل من حالة عدم توفر أي مستوى من العدالة في العلاقة بين الإدارة والعاملين ممثلين بنقابتهم.

10 ـ 6 ـ 1 ـ مراحل المفاوضات الجماعية:

من المؤكد أن المفاوضات الجماعية بين الإدارة والنقابة تأخذ أشكالاً متعددة، لذلك ليس هناك أسلوب محدد نمطي (قياسي) لإجرائها، فكل مفاوضات لها ظروفها الخاصة بها. ولكن مع ذلك فإن هناك مراحل معينة تبدو مشتركة بين المفاوضات باختلاف تفاصيلها، فالمراحل الأساسية التالية تمر بها المفاوضات الجماعية هي ما يلي[1]:

1 ـ مرحلة ما قبل المفاوضات:

إن دخول المفاوضات يفرض على طرفيها تهيئة المعلومات المتوفرة حول عدة جوانب أبرزها: مستويات الأجور الحالية، ساعات العمل، المكافئات والحوافز، الخدمات المقدمة من قبل الإدارة للأفراد العاملين، الإجازات المدفوعة الأجر وغيرها. فالإدارة من جانبها يجب أن تكون متهيئة للمفاوضات لأن قيادات النقابات أصبحت بدرجة عالية من الكفاءة والإدراك لمسؤولياتها وأفرزت مراحل التطور والصراع قيادات نقابية بارزة ذات ثقل في الأوساط العمالية والاقتصادية مما يستلزم قدرة مناسبة وكفاءة عالية من قبل الإدارة

(1) د. عبد الغفار حنفي: المصدر السابق، ص 195 ـ 200.

للتفاوض معهم. أما النقابة فإنها تتهيء للمفاوضات لأنها تدرك جيداً بأن إدارات المنظمات تمتلك خبرات وقدرات واسعة وستبذل قصارى جهدها لأجل أن لا تمنح النقابة كل ما ستطرحه من مطالب، فالإدارة تحاول حسم النزاعات والصراعات العمالية بأقل كلفة ممكنة. وقد تحاول الإدارات تهيئة معلومات مسبقة عن الخصائص الشخصية لممثلي النقابات في المفاوضات، فمن خلال ذلك سيكون ممكناً بالنسبة للإدارة معرفة أساليب الضغط والسبل التي ستعتمد في التفاوض من قبل ممثلي النقابة، فالمفاوضات تعتمد على الفن وعلى المعرفة العلمية شأنها في ذلك شأن الإدارة ويمكن تنمية هذا الفن من خلال الدراسة والإعداد الجيد والممارسة المتعددة من خلال المشاركة في عدة مفاوضات.

2 ـ مرحلة اختيار ممثلي الطرفين في المفاوضات:

أن ممثل إدارة المنظمة في المفاوضات الجماعية قد يكون مدير العلاقات الصناعية أو مدير الإنتاج أو نائب رئيس المنظمة أو محامي المنظمة، وعلى الأغلب يتم تشكيل فريق عمل تضم هؤلاء أو بعضهم لتمثيل المنظمة في المفاوضات، وتفضل إدارات المنظمات اشتراك رؤوساء الأقسام الرئيسية لكي توفر لهم فرصة التعلم وتنمية الخبرات.

ويكون عادة لمحامي المنظمة دور في هذا الفريق بحكم ما لديه من معلومات وخبرات قد يحتاجها الفريق المفاوض، ولكن يفضل أن يكون هو المفاوض الرئيسي أو الوحيد. وعلى فريق المفاوضات أن يكون على إلمام كافي بجميع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة موضوع التفاوض، وما تم بشأنها في الجولات التفاوضية السابقة.

ويجب التأكيد على ضرورة إبعاد مدير المنظمة أو رئيسها عن المفاوضات، بحيث لا يكون هو عضواً أو رئيساً لفريق المفاوضات، حيث أن طبيعة عملية التفاوض تستلزم أحياناً وقتاً كافياً لتقييم المواقف المطروحة أثناء المفاوضات، فعدم وجود مدير المنظمة كطرف مباشر فيها يتيح فرصة إجراء

التقييم والمراجعة اللازمة، أما عندما يكون هو طرف مباشر في المفاوضات فأنه سيكون ملزماً بتحديد موقف وإعطاء رأي فوري أثناء المفاوضات وهذا قد لا يكون في صالح المنظمة.

أما فيما يتعلق بالنقابة فأن الفريق المفاوض الممثل لها يتشكل عادة من ممثلين عن النقابات الفرعية والرئيسية وربما يحضرها ممثل عن النقابة العامة. أما إذا كانت المفاوضات موسعة وعلى مستوى الصناعة فقد يحضرها ممثل لرئيس النقابة العامة أو قد يحضرها رئيس النقابة نفسه لضمان تحقيق نتائج جيدة فيها.

3 ـ مرحلة إعداد استراتيجية المفاوضة:

أن طبيعة المفاوضات واستهداف كل طرف تحقيق نتائج قد تكون في أغلب الأحيان على حساب الطرف الآخر، فكل طرف يحاول أن يضع لنفسه استراتيجية خاصة، أي أن يضع الخطة التي سيتبعها في عملية التباحث والتفاوض، وتتضمن الاستراتيجية الخطوط العامة التي ستتبع أما التفاصيل الجزئية فأنها تتحدد ضمن التكتيك الذي سيتحدد لاحقاً. فضمن الاستراتيجية يجب أن تحدد الإدارة حدود المفاوضات وجوانب أخرى أبرزها:

أ ـ أن تضع الإدارة نصب عينيها مضمون الاتفاق ككل وما ينشأ عنه من تدفق نقدي مباشر خارج، والذي يمثل تكلفة مضافة.

ب ـ يجب أن تضع الإدارة بعض المعلومات حول المفاوضات ومجرياتها في متناول المشرفين والأفراد العاملين بشكل عام، وذلك لأجل أن تكون النقابة هي المصدر الوحيد للمعلومات بالنسبة لهم، لأن ذلك قد يولد شعوراً لديهم بعدم رغبة الإدارة بمتابعة تفاصيل المفاوضات.

جـ ـ على الإدارة أن لا تظهر أي تخوف من الإضراب أو التوقف عن العمل، لأن ذلك يشكل عنصر ضغط وسلاحاً قد تستخدمه النقابة ضد الإدارة للضغط على مواقفها بما يخدم مطاليب العاملين.

4 ـ مرحلة التكتيك وإدارة المفاوضات:

تتضمن المفاوضات عمليات مساومة وتتطلب اعتماد تكتيك مناسب بحيث لا تمرر أية محاولة للتضليل من قبل الطرف الآخر. فأحياناً تحاول الإدارة عرض بعض العروض والدعاية لها على نطاق واسع بين العاملين لأجل كسب تأييدهم وقبولهم بهدف التأثير على ممثلي النقابة خلال المفاوضات. ومن أساليب إدارة المفاوضات هو أن تلجأ الإدارة إلى عدم مناقشة بنود الاتفاق كل بند على حدة، وإنما يجب أن تساوم على الاتفاق ككل أما قبوله أو رفضه، ولأجل ذلك يستحسن أن يتم التوصل إلى اتفاق مبدئي بشأن بنود الاتفاق قبل إجراء مناقشة لأي بند.

5 ـ مرحلة توقيع الاتفاق النهائي:

بعد أن يتم التوصل إلى اتفاق حول الأمور والمشاكل المطروحة يتم توقيع محضر الاجتماع ويتحدد ضمنه مضمون وصيغة الأمور المتفق عليها وبشكل رسمي، وهذا الاتفاق يحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وقد يسري هذا الاتفاق لمدة سنة أو سنتين ـ حسب ما هو محدد فيه ـ وبعد توقيع الاتفاق تستمر الاتصالات بين الطرفين لاستيضاح بعض الأمور المتعلقة بتنفيذه.

10 ـ 6 ـ 2 ـ بعض المهارات التفاوضية:

أن حصول صراعات عمالية في منظمة الأعمال أصبحت حالة طبيعية ومتوقعة وتتكرر من فترة لأخرى، لذلك على المدير أن يهيىء نفسه لمثل هذه الحالات وأن يعتبرها بمثابة جزء من واجباته. ولأجل أن يكون مستعداً بشكل جيد لخوض المفاوضات الجماعية بكفاءة مناسبة فإن هناك بعض المهارات التي من الممكن تعلمها واكتسابها لزيادة قدرته على التعامل مع حالات من هذا النوع، ومن أبرز هذه المهارات ما يلي[1]:

(1) د. محمد قاسم القريوتي: المصدر السابق، ص 207 ـ 208، مأخوذ عن: =

1 ـ مهارة المكاشفة Confrontation:

يشكل الغموض وعدم اليقين أحد الأسباب الرئيسية للصراعات العمالية. فعدم الوضوح وعدم اعتماد أسلوب المكاشفة في العلاقة بين الإدارة والعاملين يتيح المجال مفتوحاً أمام تمرير أية إشاعة وانتشارها بين العاملين، وربما يكون توقيت بث الإشاعة مترافقاً مع توجه المفاوضين إلى مائدة المفاوضات مما يؤدي إلى تعقد عملية التفاوض. لذلك يفضل أن تعتمد الإدارة أسلوب المكاشفة مع مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ويتم ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية غير رسمية معهم لمناقشة جوانب متعددة، وتحقق مثل هذه الاجتماعات فوائد متعددة منها إزالة الحواجز الرسمية الزائدة عن الحاجة في التعامل بين الإدارة والعاملين، وإعطاء العلاقة صفة إنسانية تساعد في حسم الكثير من النزاعات كما أنها تمنع شيوع حالة الغموض وعدم الوضوح والشك في العلاقة الصناعية.

2 ـ مهارة الإقناع Persuasion:

تمثل مهارة الإقناع أحد السمات التي تميز المدراء الناجحين، فالشخص الذي يمتلك قدرة جيدة على إقناع الآخرين بأفكاره ويدافع عنها بطريقة موضوعية فأنه يمتلك مقومات المفاوض الناجح. فعملية التفاوض ما هي إلا عملية إدارة حوار هادف يجب أن يستخدم خلاله العقل بشكل مناسب، ويكسب جوانب متعددة من هذا الحوار من يمتلك قدرة الإقناع ويتميز عن الطرف الآخر في هذا الجانب. والمفاوض يجب أن يستثمر أي منفذ يلتمسه لكي يولد حالة الشعور بالاقتناع لدى الطرف المقابل، وبقدر ما يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حاسم من خلال خلق الشعور لدى أحد الأطراف بالقناعة بالأفكار والمقترحات المطروحة بقدر ما تكون كلفة الاتفاق أقل ما يمكن، والكلفة هنا لا تتضمن جوانب مادية فحسب وإنما جوانب إنسانية واجتماعية متشعبة.

= March, J.G. & Simon, H.A.: «**Organizations**». New York, Wiley & Sons, Inc., 1958, pp. 12,9,130.

3 ـ التحالفات والائتلافات Coalition :

إن الصراعات والنزاعات العمالية من الممكن أن تحسم من خلال بذل المدير لجهوده باتجاه بلوغ الحلول المقنعة لكل الأطراف ـ وقد تنفع في عملية تقليل الاختلافات والنزاعات أن تكون هناك عمليات تحالف وائتلاف حول فكرة معينة أو مع جهة أخرى تتوافق مصالحها مع مصالح الإدارة. ومن الشائع أن تقوم النقابات باعتماد أسلوب التحالف وتشكيل الائتلافات باتجاه ترصين موقفها وتمتينه لمواجهة الموقف المناقض أو المضاد، وتحصل مثل هذه الائتلافات والتحالفات عندما تشتد الصراعات العمالية مع إدارات الشركات أو مع الحكومة ومثل هذه الظواهر تتكرر بشكل مستمر في المجتمع الرأسمالي حيث تكون الصراعات حالة شبه دائمة ومستمرة.

10 ـ 7 ـ إدارة النقابة :

تضم إدارة النقابة عادة ثلاثة أطراف هي[1] :

1 ـ الجمعية العمومية للنقابة :

وهي تضم جميع الأعضاء المنتمين للنقابة، وتقوم الجمعية العمومية بانتخاب أعضاء مجلس إدارة النقابة، وبحث ومناقشة تقرير المجلس المتعلق بأعمال السنة المنتهية وحساباتها الختامية ومشروع الميزانية التقديرية للعام القادم، ومناقشة التقارير المتعلقة بالرسوم والاشتراكات المدفوعة من قبل الأعضاء، ودراسة المشاكل الأساسية للنقابة وذات الأهمية، كسحب الثقة من بعض أو كل أعضاء مجلس النقابة أو اتخاذ قرار بحل النقابة اختيارياً وذلك خلال دورات غير عادية قد تدعو الحاجة لعقدها.

2 ـ مجلس إدارة النقابة :

يقوم مجلس الإدارة بالقيام بمهام تقديم التقرير السنوي للنقابة وتقديم

(1) د. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 396 ـ 397.

الحسابات الختامية والميزانية العمومية إلى الجمعية العمومية للنقابة لمناقشتها، ويتولى كذلك مهمة انتخاب هيئة النقابة وتنظيم أعمال اللجان.

3 ـ هيئة النقابة :

تضم هيئة النقابة كلاً من رئيس النقابة وسكرتيرها وأمين الصندوق والمراقب المالي، ويقوم رئيس النقابة بمهمة تمثيل النقابة أمام الجهات ذات العلاقة بنشاطها، وهو المسؤول عن تنفيذ قرارات الجمعية العمومية ويترأس جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة. أما سكرتير النقابة يتولى مسؤولية كافة المراسلات ذات الصلة بنشاط النقابة وعلاقاتها مع الأطراف المختلفة، ويقوم أمين الصندوق باستلام الاشتراكات من الأعضاء ويتحمل مسؤولية متابعة كافة أوجه الصرف حسب التعليمات المعمول بها، أما المراقب المالي فأنه يقوم بمراجعة كافة حسابات الإيرادات والمصروفات والتأكد من دقتها وصحتها ومن ثم تقديم تقرير حول الوضع المالي للنقابة لمناقشته من قبل مجلس الإدارة والجمعية العمومية.

10 ـ 8 ـ المصادر المالية للنقابة :

تشكل الإيرادات المدونة أدناه المصادر المالية التي تعتمد عليها النقابات لممارسة نشاطها[1] :

1 ـ رسم الانضمام الذي يقوم العضو بتسديده عند انضمامه لأول مرة للنقابة.

2 ـ الاشتراكات الدورية التي يسددها الأعضاء للنقابة، وعادة تكون سنوية ويكون مبلغها ثابتاً أو قد تشكل نسبة معينة من دخل العضو، وتستقطع في أغلب منظمات الأعمال من الأجر الشهري سواء على شكل قسط واحد في السنة أو أكثر من قسط.

3 ـ الضرائب الاستثنائية التي تفرضها النقابة على أعضائها في حالة مواجهتها لظروف طارئة، ففي حالة عجزها عن سداد ديونها ومواجهة كافة التزاماتها

(1) د. عادل حسن: «الأفراد في الصناعة»، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص 481 ـ 483.

المالية المترتبة نتيجة لقيامها بإضراب طويل مثلاً مما يكلفها مبالغ عالية، فأنها في مثل هذه الحالة تفرض ضرائب استثنائية على أعضائها، ولا يتم ذلك إلا بموافقة ثلث الأعضاء كحد أدنى.

4 ـ المنح والإعانات والمساعدات المالية التي ترد إلى النقابة من جهات أخرى وتقترن بموافقة الجهات الرسمية.

5 ـ الأرباح التي تحققها النقابة من إصدار المطبوعات المختلفة.

6 ـ إيرادات الحفلات والمسابقات والمباريات التي تقوم بها النقابة وبموافقة الجهات المختصة.

7 ـ الأرباح والفوائد التي تحققها النقابة عن طريق استثمارها لجزء من أموالها في حدود أحكام قانون العمل.

10 ـ 9 ـ مستقبل العلاقات الصناعية:

عند البحث في مستقبل العلاقات الصناعية في منظمات الأعمال، فأننا يجب أن نقف عند تلك التحديات التي تواجه هذه العلاقات ـ والتي سبق ذكرها ـ فواقع حال الدول الصناعية المتقدمة ـ وحتى بعض الدول النامية ـ يشير إلى أن أثر هذه التحديات والمعوقات سيتفاقم ويزداد تأثيرها السلبي على هذه العلاقات حدة يوماً بعد آخر، وعند تتبع مراحل تطور العلاقات الصناعية في السنوات القليلة الماضية، نجد أن حالة عدم الاستقرار في العلاقة والصراع الدائم هما السمتان الأساسيتان البارزتان. وهذا الوضع استلزم في أغلب الأحيان ـ وخاصة في الدول الرأسمالية ـ أن تتدخل الحكومة لحسم الصراعات والتخفيف من وطأتها وحدتها، خاصة عندما تصل هذه الصراعات إلى حد المواجهة الحاسمة بين الإدارة والنقابة ويتفجر الموقف وتدعو النقابة إلى القيام بإضرابات شاملة مما يجعل الموقف ذا أثر على الحياة الاقتصادية العامة للدولة والمجتمع، فتضطر الإدارة إلى التدخل.

في ظل أوضاع من هذا الطراز ما هو المستقبل المتوقع للعلاقات

الصناعية؟ أن طبيعة المشاكل الاقتصادية السائدة وحالة التطور التكنولوجي المتواصلة تؤثر بشكل ملموس على مستقبل هذه العلاقات. فمن جانب المشاكل الاقتصادية، فأزمة التضخم الحالية لا يتوقع لها أن تحل على مدى الأعوام القادمة، بل على العكس فإنها آخذة في التفاقم وهذا سيجعل النقابات والعاملين في صراع مستمر مع الإدارة والحكومة للحصول على زيادات مستمرة في الأجور لمواكبة الارتفاع المستمر في الأسعار، والإدارة عندما تمنح زيادات في الأجور فإنها ستتحمل تكاليف عمل مضافة مما يتطلب منها رفع أسعار بيعها لمنتجاتها لأجل أن تحافظ على نسبة هامش الربح الذي تحققه، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع تكاليف المعيشة، وبهذا الشكل فأن الإجراءات المتعاقبة ستستمر في تحقيق التأثير المتبادل على بعضها البعض.

أما عن أثر التطورات التكنولوجية على العلاقات الصناعية في المستقبل، فأن استمرار الاختراعات وزيادة المكننة أصبح يؤثر بشكل واضح على جانبين أساسيين، أولهما يرتبط بطبيعة محتوى العمل، فيوماً بعد آخر أخذت إدارات المصانع تضطر إلى إعادة النظر في محتوى بعض الأعمال نتيجة لتغير المكائن والمعدات المستخدمة فيه وتغير طبيعة المهارات والخبرات اللازمة لأدائه بشكل كفوء، وإعادة النظر هذه ينتج عنها ـ في أغلب الأحيان ـ تغيير مواقع عمل بعض العاملين وربما يتطلب الأمر تغيير المدينة التي كان يعمل فيها الفرد إلى مدينة أخرى للعمل في فرع آخر لنفس المنظمة. ومثل هذه الإجراءات قد تواجه بالرفض من قبل العاملين أو عدم الارتياح لها ـ كحد أدنى ـ وينسحب ذلك على العلاقات بين الإدارة والعاملين، وقد يستلزم الأمر تدخل النقابة للدفاع عن حقوق الأفراد العاملين، والجانب الثاني يرتبط بهيكل الصناعة ككل أو بالهيكل العام لنشاط المنظمة، فطبيعة التطورات التي تحدث في نوع التكنولوجيا المستخدمة وحجم إمكاناتها الإنتاجية تفرض إحداث تغييرات في حجم قوة العمل المطلوبة وبالتالي تجبر الإدارة على وضع خطط جديدة للتوظيف والاستخدام، وحصول أية تغييرات في حجم القوى العاملة المستخدمة أو في

مواقع عملها أو حتى في نوعية الوظائف المكلفين بأدائها قد يكون سبباً في حصول نزاعات وصراعات عمالية تؤثر على العلاقات الصناعية القائمة. فالنقابات تضغط على الإدارات لكي تقوم بفتح دورات لإعادة تأهيل العاملين الذين يحدث تغيير في محتوى أعمالهم، وقد ترفض الإدارة أو تتلكأ في فتح مثل هذه الدورات بسبب الكلف التي تتحملها نتيجة لذلك.

من الأمور التي قد تكون بمثابة نتيجة للتطورات الحاصلة في محتوى أو إطار العمل، وهو أن النقابات قد تعمد إلى توسيع مجال المساومة الجماعية، لدرجة أنها قد تبدأ بالتدخل في مجالات أخرى جديدة عدا الأجور وساعات العمل والإجازات وغيرها، فمثلاً قد تبدأ النقابة بالتدخل في سياسات الإنتاج المتبعة، وفي كفاءة التشغيل، وربما أيضاً تبدأ بالمطالبة بالمشاركة بملكية أسهم المنظمة من خلال اعتماد أسلوب تمليك الأفراد العاملين جزءاً من أسهم المنظمة باعتبار أنهم أحق من الآخرين في هذه الأسهم. وأخذت تشير التوجهات الجديدة لبعض إدارات منظمات الأعمال إلى انتهاج سياسة مرنة في التعامل مع المشاكل العمالية، وفي كافة المجالات الأخرى كاتخاذ القرارات، ومعالجة المشاكل، فطبيعة الظروف التنافسية التي تعيشها منظمات الأعمال تفرض اعتماد هذا القدر من المرونة، لأجل اختيار أساليب عمل جديدة تواكب التطورات الحاصلة في مجالات الإنتاج، وكذلك لأجل أن يكون ممكناً الاستفادة من قوة العمل بأعلى كفاءة ممكنة، بحيث تبرز تكاليف الأجور المدفوعة للعاملين، وأن يُتم استثمار جميع الفرص المتوفرة أمام إدارة المنظمة ولكن بأسلوب لا يؤدي إلى إثارة أية مشكلة مع العاملين ومع النقابة، فقد يكون توجه الإدارة إلى استثمار ساعات العمل بشكل كفوء سبباً لخلق صراعات مع العاملين والنقابة لشعورهم بأن الإدارة تسعى إلى استغلال طاقاتهم بطريقة لا تنسجم والضوابط الإنسانية للتعامل مع الأفراد العاملين. وبشكل عام، فإن اعتماد قدر من المرونة في التعامل مع الحالة التي تعيشها المنظمة يساهم في توفير فرص مضافة لرفع كفاءة الأفراد العاملين وبالتالي

يزيد من كفاءة تحقيق البرامج والخطط الإنتاجية.

ومن تتبع تطورات العلاقة الصناعية قد يستنتج أن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها تبدو متعارضة دائماً مع أهداف النقابات، وهذا جعل بعض المختصين يتوقع تصاعد الصراع بين الإدارة والنقابة ـ خاصة في الدول الرأسمالية ـ وأن كلا الطرفين سيعمل جاهداً على استخدام كل ما لديه من أساليب وسبل للتأثير على الطرف الآخر، بحيث يجعله أكثر استعداداً لقبول تحقيق الأهداف التي يعمل على بلوغها، وقد يؤدي ذلك إلى إلحاق الضرر بمصلحة الطرفين وبالمصلحة العامة للاقتصاد الوطني. ولكن مما يدعو إلى التفاؤل في هذا الجانب، هو أن كلا من الإدارة والنقابة ـ مع أنهما تدركان حقيقة الدافع الاقتصادي للصراع ـ إلا أنهما أخذتا تتجهان اتجاهات جديدة يمكن أن تساعد على التخفيف من حدة الصراع. فالنقابات أخذت تلاحظ بأن سلاحها الرئيسي ـ وهو الإضراب ـ أخذ يفقد فاعليته وأثره الكبير وذلك بسبب دخول المكننة الحديثة واعتماد الآلية في العمل مما يساعد المشرفين ورؤساء العمل على أداء العمليات الإنتاجية إذا استلزم الأمر ذلك، كما أن الرأي العام في المجتمع وجمهور المواطنين أخذ يفقد حماسه تدريجياً للإضرابات الواسعة التي تشل حركة المجتمع وتلحق ضرراً باقتصاديات الدولة. والإدارة من جانبها قد تلجأ إلى الاستغناء عن خدمات بعض الأفراد العاملين لديها خلال فترة الإضراب بحجة أنها لم تعد بحاجة إلى هذه الخدمات. يضاف إلى ذلك أن الإدارة لم تعد تعلق نفس الآمال على المفاوضات الجماعية وعلى إمكانيتها في تخفيف حدة الصراعات وحسم النزاعات، وبدأت تعطي اهتماماً أكثر لأسلوب تشكيل «لجان مشتركة» كبديل للمفاوضات، خاصة وأن مثل هذه اللجان أخذت تحقق نجاحات ملموسة في حل النزاعات العمالية، كما أنها وفرت المجال واسعاً أمام زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال[1].

(1) د. محمد ماهر عليش: المصدر السابق، ص 114.

ومهما يكن من أمر، فإن واقع حال العلاقات الصناعية القائمة والآفاق المستقبلية لها تشير إلى أن حدة الصراع ستستمر وقد تتفاقم في أحيان كثيرة فتصل إلى ذروتها، خاصة وأن هناك ظروفاً مساعدة كثيرة تزيد من فرص احتدام الصراع وزيادة شدته، بل حتى أن وجود عدة منظمات نقابية في بعض الدول قد يكون سبباً مضافاً لزيادة حالات الصراع وتعميق نقاط الاختلاف، فبعضها قد تصر على المطالبة بأمور يصعب تحقيقها، والبعض الآخر قد يحاول المطالبة بأمور يشعر بصعوبة تحقيقها ولكن يصر على طلبها بهدف توسيع قاعدة المنتمين له من الأفراد العاملين الذين يعتقدون بإمكانية تحقق وبلوغ هذه المطاليب، فالأهداف المختلفة للنقابات المتعددة قد تعقد عملية الاتفاق والتفاهم مع الإدارة وقد تلحق ضرراً بمصلحة الأفراد العاملين ذاتهم.

10 ـ 10 ـ مستقبل إدارة الأفراد:

بعد أن بدأت تظهر في بدايات هذا القرن إدارات متخصصة بشؤون الأفراد العاملين، أخذت تتغير تدريجياً النظرة إليها كإدارة تعنى بالعنصر البشري ضمن منظمات الأعمال، وقد أخذ يتسع نطاق ومدى العمل الذي تقوم به إدارة الأفراد بعد أن أدركت إدارات المنظمات حجم الأهمية التي تتضمنها عملية تكليف جهاز أو جهة معينة في المنظمة بمسؤولية متابعة كل ما يتعلق بشؤون الأفراد العاملين. وقد تعقد دور إدارة الأفراد يوماً بعد آخر، وذلك كنتيجة لتشعب وتعقد العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها وبينه وبين المجتمع الذي يشكل جزءاً منه. فأصبح دورها يضم من بين أمور متعددة: توفير القوى العاملة الكافية لسد حاجة المنظمة، تنمية قدرات العاملين ليكونوا قادرين على الأداء الكفؤ للأعمال التي يكلفون بها، وضع برامج وخطط الأجور الكفيلة بتعويض العاملين عن جهودهم التي يقدموها للمنظمة، وضع وتطبيق نظام الحوافز القادر على خلق الرغبة الكافية للعاملين وسد احتياجاتهم المتعددة بحيث يكونوا مستعدين لتقديم أقصى ما عندهم من خبرات ومهارات لزيادة مستوى الإنتاج

وتحسين نوعيته، والعمل على توجيه وترشيد العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين وتنظيم العلاقات الصناعية وجعلها بالشكل الذي يخدم استمرار العمليات الإنتاجية بأقصى وأفضل مستوياتها في المنظمة، وغيرها من الوظائف المتعددة الأخرى التي تقوم بها إدارة الأفراد ضمن منظمات الأعمال الحديثة(1).

ونظراً لأهمية إدارة الأفراد في منظمات الأعمال فأن دورها سيتعزز في المستقبل، فإنه وبالرغم من صعوبة التنبؤ الدقيق بمستقبل أية ظاهرة، إلا أن واقع حالة التركيبة التنظيمية لمنظمات الأعمال، والتوسعات الكبيرة في أحجام منظمات الأعمال، والتزايد المستمر في درجة تعقد البيئة الخارجية لهذه المنظمات، واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات وتنوع وتطور أساليب المنظمات الأخرى المنافسة، وشمولية وتعميق النظرة الإنسانية للأفراد العاملين والدعوة المستمرة والمتنامية لتعميق التعامل معهم بمنظور حضاري يليق بقيمة الإنسان، كل هذه الحقائق وغيرها تشير إشارة واضحة إلى أن المستقبل يحمل في طياته توجيهات صريحة وواضحة نحو تزايد أهمية إدارة الأفراد، ونحو تعاظم دورها في توفير أبرز مقومات نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها، فالدور الذي تلعبه إدارة الأفراد يبقى متميزاً عن كل الأدوار الأخرى التي تؤديها الإدارات الأساسية الأخرى في المنظمة ـ إدارة الإنتاج، الإدارة المالية، إدارة التسويق ـ وذلك بسبب تميز الوسط الذي تتعامل معه هذه الإدارة مقارنة بالأوساط التي تتعامل بها أو معها الإدارات الأخرى، ففي الوقت الذي تتعامل فيه إدارة الأفراد مع العنصر البشري، فإن الإدارات الأخرى تتعامل مع المكائن والآلات والمواد الأولية والبضاعة المصنعة ورؤوس الأموال وغيرها من مستلزمات وعناصر الإنتاج المختلفة، وهذه على أهميتها إلا أنها لا يمكن أن ترتقي إلى مستوى أهمية الإنسان.

ومما يزيد من أهمية دور إدارة الأفراد هو سرعة التطورات الحاصلة في

(1) د. عبد المنعم جنيد: المصدر السابق، ص 36.

مجالات الحياة المختلفة ذات العلاقة والأثر بعمل هذه الإدارة، فالأفراد العاملون ذاتهم يعيشون حالة تطور مستمر في عاداتهم ومعارفهم ورغباتهم، فيجب أن تكون إدارة الأفراد ذات قدرة على مواكبة أية تطورات تحصل في هذه المجالات، بحيث أنها تتمكن من صياغة أساليب العمل الملائمة لتتماشى مع واقع الحال المتطور بشكل مستمر.

وعند الحديث عن مستقبل إدارة الأفراد فإن أبرز المجالات التي يتوقع المختصون حصول تطورات ـ ذات علاقة ـ فيهما في المستقبل هي المجالات التالية(1):

أ ـ تحقيق إدارة الأفراد نمواً متزايداً:

من المتوقع أن تحقق الإدارة بشكل عام وإدارة الأفراد بشكل خاص نمواً مستمراً وازدهاراً متزايداً. فالمجتمع الذي تنجح فيه منظمات الأعمال بتأدية دورها، يكون سائداً فيه شعور بالامتنان والاعتراف بخدمة هذه المنظمات للمجتمع ومساهمتها الجادة في تحقيق أهدافه. وإن دور مدراء إدارة الأفراد يكون منفرداً ومتميزاً كونهم يؤدون مسؤوليات مزدوجة تسعى من جانب إلى تحقيق أهداف المنظمة، ومن جانب آخر، تساعد تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للأفراد العاملين، فالأهداف الذاتية للعاملين لا يمكن تجاهلها وإهمالها لأنها تؤثر بشكل واضح على سلوك العاملين وعلى مستوى كفاءتهم في إدارة الأعمال المكلفين بها.

ب ـ تزايد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

يحتل الاهتمام المتنامي بقيمة العلاقات الإنسانية الطيبة في منظمات الأعمال مكانة متميزة في اهتمامات المختصين والمعنيين بشؤون الأفراد العاملين، ويمثل هذا الاهتمام اتجاهاً حديثاً في منظمات الأعمال. وهذا الاهتمام يأخذ في الانتشار والتوسع، حتى أن بعض الجامعات والمعاهد العلمية المعنية بالدراسات الإدارية والاقتصادية أخذت تضيف على مقرراتها الدراسية

(1) د. محمد ماهر عليش: المصدر السابق، ص 65 ـ 67.

بعض المقررات الخاصة بالعلاقات الإنسانية، وذلك بهدف تعميق وتوسيع فهم دورها وأهميتها ضمن منظمات الأعمال الحديثة.

جـ ـ التوسع في استخدام الآلية والأوتوماتيكية:

إن النظم الآلية والأوتوماتيكية أخذت تغزو كافة مجالات أنشطة منظمات الأعمال الحديثة، وقد كان لها أثر واضح على الكثير من هذه المجالات، والتي من أبرزها: نظم وبرامج جمع وتحليل ومعالجة البيانات واستخدام المعلومات، طرق وأساليب الإنتاج، مستويات الاستخدام، العمليات الهندسية والفنية، الرقابة على نوعية المنتجات، تنظيم العمليات المحاسبية والمالية، إدارة المخزون السلعي والرقابة عليه، وغيرها من المجالات المختلفة الأخرى. فالمكننة الحديثة بدأت تدخل في أغلب مجالات عمل الأفراد العاملين في المنظمة، وقد أثر انتشار استخدام الآلية والأوتوماتيكية على إدارة الأفراد في عدة مجالات، ومن المتوقع أن يكون هذا التأثير أوسع وأشمل خلال السنوات القادمة، فقد حصل تحول كبير للمهارة من الفرد إلى الماكنة مما أدى ـ إلى حد كبير ـ إلى استبعاد عمليات الإنتاج المعتمدة على المهارة الحرفية للفرد، باستثناء تلك الحرف الفولكلورية التقليدية التي قد يدخل السعي إلى الحفاظ عليها ضمن إطار الحفاظ على التراث والفولكلور الشعبي لكل دولة. وهذا التقلص لدور الفرد مقارنة بدور الماكنة يؤدي إلى خلق حالة من الخوف لدى الأفراد العاملين من احتمال ظاهرة البطالة بسبب تقلص حجم فرص العمل المتاحة. إن التوسع في استخدام المكننة الآلية يلقي على إدارة الأفراد مسؤولية تحسين مستوى برامج التدريب التي تقوم بإعدادها وتنفيذها للعاملين في المنظمة بهدف أن يكونوا على مستوى التطورات الحاصلة في الجوانب التقنية المختلفة. ومما لا شك فيه أن التطورات التكنولوجية والتوسع في استخدام الآلية والأوتوماتيكية ضروري لاستمرار التقدم وارتفاع مستوى المعيشة، فهذه التطورات ستؤدي ـ في الأمد البعيد ـ إلى زيادة حجم قوة العمل من خلال خلق فرص أكثر لتنوع الأعمال وتوسعها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1 ـ البكري، سونيا محمد: نظم المعلومات الإدارية، القاهرة، المكتب العربي الحديث، سنة النشر غير مدونة.

2 ـ السلمي، علي: إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، القاهرة، دار المعارف، 1970.

3 ـ الشماع، خليل، وآخرون: مبادىء إدارة الأعمال، الموصل، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر ـ جامعة الموصل، 1980.

4 ـ الشنواني، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1986.

5 ـ الشنواني، صلاح: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، 1990.

6 ـ الفكهاني، حسن: موسوعة الأمن الصناعي للدول العربية، الجزء الثاني، القاهرة، الدار العربية للموسوعات، 1971.

7 ـ القريوتي، محمد قاسم: إدارة الأفراد، المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، عمان، شركة المطابع النموذجية 1990.

8 ـ الكعبي، نعمة شليبة والسامرائي، مؤيد عبد سعيد: إدارة الأفراد: مدخل تطبيقي، بغداد، مطبعة العمال المركزية، 1990.

9ـ النجار، نبيل الحسيني وراغب، مدحت مصطفى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1992.

10 ـ النجار، نبيل الحسيني: إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1989 ـ 1990.
11 ـ باشات، أحمد: أسس التدريب، بيروت، دار النهضة العربية 1978.
12 ـ جميل، حكمت: السلامة في العمل، بغداد، دار الحرية للطباعة، 1982.
13 ـ جنيد، عبد المنعم: إدارة الأفراد، القاهرة، دار النشر غير مذكورة، 1983.
14 ـ جودة، عادل: الحوافز، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
15 ـ حسن، عادل: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت، دار الحكيم للطباعة والنشر، 1969.
16 ـ حسن، عادل: إدارة الأفراد، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1965.
17 ـ حسن، عادل: الأفراد في الصناعة، بيروت، دار النهضة العربية، 1985.
18 ـ حمدي، محمد مظلوم: طرق الإحصاء، الطبعة الخامسة، القاهرة، دار المعارف، 1965.
19 ـ حنفي، عبد الغفار: إدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية، 1989.
20 ـ خيري، السيد محمد: علم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، الجزء الأول، القاهرة، دار النهضة العربية، سنة النشر غير مدونة.
21 ـ ديفيز، كيث (مترجم): السلوك الإنساني في العمل، القاهرة، دار النهضة للطبع والنشر، 1974.
22 ـ رسلان، نبيل: الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، القاهرة، دار النهضة العربية، 1968.
23 ـ رمضان، زياد: مبادىء الإحصاء الوصفي، عمان، المطبعة الأردنية، 1981.
24 ـ سعيد، صالح عودة: تحليل وتقييم العمل في القطاع الصناعي الاشتراكي:

دراسة تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الهندسية، أربيل ـ العراق، جامعة صلاح الدين، 1986.
25 ـ عاشور، أحمد صقر: إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1983.
26 ـ عبد الباقي، صلاح وحنفي، عبد الغفار: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1988.
27 ـ عبد الرازق رضا وسعيد، نضال محمد وبدر، عبد العزيز: إدارة الأفراد، بغداد، مؤسسة المعاهد الفنية 1987.
28 ـ عبد العزيز، صلاح الدين: تقييم المدخلات والمخرجات في إدارة الأفراد، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1977.
29 ـ عبدالله، شوقي حسين: سياسات الأفراد، القاهرة، دار النهضة العربية، 1988.
30 ـ عبد الواسع، عبد الوهاب: علم إدارة الأفراد، الرياض، 1983.
31 ـ عبد الوهاب، علي: إدارة الأفراد: منهج تحليلي، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1974.
32 ـ عبيد، عاطف محمد: إدارة الأفراد: دراسة علمية وعملية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1964.
33 ـ عبيد، عاطف محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1970.
34 ـ عثمان، رفعت: إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، القاهرة، دار الفكر العربي، 1982.
35 ـ عليش، محمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990.
36 ـ عمر، عبد الرحمن عبد الباقي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990.

37 ـ فهمي، منصور: الإنسان والإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1982.

38 ـ مرسي، سيد عبد الحميد: سيكولوجية المهن: دراسة علمية وتطبيقية للمهن وأثرها في الفرد والمجتمع، القاهرة، دار النهضة العربية، 1962.

39 ـ منصور، منصور أحمد: المبادىء العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1979.

40 ـ هاشم، زكي محمود: الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثالثة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.

41 ـ هاشم، زكي محمود: الإدارة العلمية، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات، 1981.

ثانياً: المراجع الإنكليزية

1 - Armstrong, M.: A handbook of Personnel Management Practice, London, the Anchor Press, Ltd., 1977.

2 - Bakke, E.W.: The Human Resorces Function, New York, Hareouit Brace & Company, 1960.

3 - Belcher, D.W.: Compensation Administration, New Jresey, Prentice-Hill, Inc., 1974.

4 - Bennet, C.L.: Defining the Manager's Job, New York, the American Management Association, 1968.

5 - Berg, J.G.: Managing Compensation, New York, American Management Associations, Amacom, 1976.

6 - Boydell, T.H.: A Guide to Job Analysis, third impression, London, British Association for Commercial Industrial Education, 1973.

7 - British Institute of Management: Job Evaluation: Apractical Guide, London, B.I.M., 1961.

8 - Brown, P.: Jobs in the test tube, Personnel Management, January, Vol.3, No.1, 1971.

9 - Butterworth, J.: Techniques of Job Evaluation. In, Bowey, A.M., (ed)., Handbook of Salary and Wage Systems, London, Gower press Limited, 1975.

10 - Chruden, H.J. & Sherman, A.W.: Personnel Management, fifth edition, Ohio, South-Western Publishings Co., 1976.

11 - Chruden H.J. & Sherman, A.W.: Personnel Management, 4th edition, Ohio, South-Western Publishing Co., 1972.

12 - Dale, E.: Management: Theory and Practice, Third edition, Japan, McGraw-Hill Co., 1973.

13 - Dunn, J.D. & Rachel, F.M.: Wage and Salary Administration Total Compensation Systems, New York, McGraw-Hill Book Co., 1971.

14 - Dwivedi, R.S.: Manpower Management, New Delhi, Prentice-Hall of India Private Limited, 1984.

15 - Flippo, E.: Principles of Personnel Management, New York, McGraw-Hill Co., 1971.
16 - Flippo, E.B.: Principles of Personnel Management, fourth edition, New York, MeGraw-Hill Co., 1976.
17 - Flippo, E.B.: Personnel Management, Sixth edition, Tokyo, McGraw-Hill Inc, 1984.
18 - Gordon, J.R.: Human Resource Management: A Practical approach, Boston, Allyn & Bacon, Inc., 1986.
19 - Grahman, H.T.: Human Resources Management, Estover, Plymouth, Macdonald and Evens Limited, 1974.
20 - Hasband, T.M.: Work Analysis and Pay Structure, London, McGraw-Hill Book Co., 1976.
21 - Henderson, R.I.: Compension Management: Rewarding Performance In the Modern Organization, Vigina, Reston Publishing Co. Inc., 1976.
22 - Hicks, H.G. & Gullett, C.R.: Modern Business Management: A Systems and Environmental Aproach, New York, McGraw-Hill Book Co., 1974.
23 - International Labour Office: Jobe Evaluation, Geneva, la Tribune de Geneve; 1972.
24 - King, D.: Training Within the Origanization, Fakenham, U.K., Cox and Wyman Lted, 1969.
25 - Kirkpateick, D.: Evaluation of Training. In: Robert, I.G. (ed.), Training and development Handbook, second edition, U.S.A., McGraw-Hill Book Co., 1976.
26 - Lanham, E.: Job Evaluation, New York, McGraw-Hill Book Co., 1955.
27 - Lovejoy, L.C.: Wage and Salary Administration, New York, The Ronald Press Co., 1969.
28 - Mee, J.F.: Personnel Handbook, New York, the Ronald Press Co., 1955.
29 - Netherlands Committe of Experts for Job Evaluation: Standardised Method of Job Evaluation, the Hugue, Jan. 1952, (mimeographed).
30 - Newman, W.H. & Warren, F.K.: The Process of Management: Concepts, Behavior, And practice, fourth edition, New Jersey Prentic-Hill, Inc., 1977.
31 - Otis, J.L.: «Job Analysis», Personnel Psychology, Vol.5, Num.1. Spring 1972.
32 - Paterson, T.T.: Job Evaluation: Volume 2. A manual for the Paterson Method, Second impression, London, Business Book, 1973.
33 - Paterson, T.T.: Job Evaluation: Volume 2, A manual for the Paterson

Method, second impression, London, Business Book Ltd., 1973.
34 - Patersn, T.T.: Job Evaluation: Volume 1, A New Method, second impression, London, Business Book Lte, 1974.
35 - Reeser, C.: Management: Functions and Modern Concepts, Illinois, Scott Forsman and Company, 1973.
36 - Roff, H.E. & Watson, T.E.: Job Analysis, London, Institute of Personnel Management, 1976.
37 - Ross, J.E.: Managing Productivity, Virginia, Prentice-Hall Co., 1977.
38 - Rouleau, E.J. & Krain, B.F.: «Using Job Analysis to Desing Selection Procedures», Public Personnel Management, Sep.- Oct., 1975, Vol.4, No.5.
39 - Rush, C.H. & Bellows, R.M.: «Job Evaluation for a small business», Personnel Pyshchology, Vol.2, No.3, 1969.
40 - Sibson, R.: Compensation, New York, Division of American Management Associations, 1974.
41 - Sibson, R.E.: Wage and salaries: A Handbook for line Managers, New York, American Management Association, Inc, 1967.
42 - Straus, G & Sayles, R.L.: Personnel: The Human Problems of Management, New York, Prentice-Hall, Inc., 1972.
43 - Thomoson, G.F.: Personnel Managers Guid to Job Evaluation, London, Institute of Personnel Management, 1976.
44 - U.S. Departement of Labour: Handbook for Analyzing Jobs, New York, U.S., Government Printing Office, 1972.
45 - United States-Departement of Labour, Bureau of Labour Statistics: Glossary of Currently Used Wage Terms, Bulletin 983 (Washington, U.S. Government Printing Office, 1950).
46 - Wilhelm, C.L. & Roy, T.S.: «Collecting data through interviews and observations», In Rock, M.L. (ed.): Handbook of Wage and Salary Administration, New York McGraw-Hill Book Co., 1972.
47 - Yoder, D.: Personnel Management and Industrial Relations, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1970.
48 - Yoder, D. & Heneman, H.G. & Turnbull, J.G. & Stone, C.H.: Handbook of Personnel Management and Labor Relationes, New York, McGraw-Hill Book Co., 1958.
49 - Yoga, M.: Job Evaluation, New Delhi, National Productivity Concil, 1971.
50 - Zollitsch, H.G. & Langsner, A.: Wage and Salary Administration, Ohio, South-Western Publishing Co., 1970.

ثالثاً: المراجع الأسبانية

1 - Bertalanffy, L.V.: Prespectivas en la Teoriá General de Sistemas: Estudios Cientificos- Filosóficos, Marid, Alianza Editorial, 1979.

2 - Canales Ruiz, R & Barrera Rivera, R.: Análisis de sistemas dinámicos y control automático, Méxicoe, ed. Limusa, 1977.

3 - Kast, F.E. & Rosenzweig, J.E.: Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas, México, McGraw-Hill Latinoamericana, 1979.

4 - Saeed, S.O.: Control de Gestion: Un Modelo de Control Presupuestario Informatizado, Málaga-Espána, Universided de Málaga, Tesis Doctoral, 1989.

5 - Voltes Bou, P.: La Teoria General de Sistemas, Barcelona, ed. Hispano Europea, 1978.

رقم الإيداع 3852/2000
دار الكتب الوطنية –بنغازي – ليبيا

الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى

الجامعة المفتوحة - طرابلس

هاتف : 4625517

ص.ب :13375 / طرابلس

الطبعة الثانية 2000 ف

الكمية المطبوعة : 5000 نسخة